

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**BRÄNDIUUDISTUS OSANA  
ORGANISAA TIOKULTTUURIMUUTOSTA  
CASE LUMENE OY**

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Tammikuu 2017  
Ohjaaja: Johanna Kujala

Iina Väre

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä: VÄRE, IINA

Tutkielman nimi: Brändiudistus osana organisaatiokulttuurimuutosta Case Lumene Oy

Pro gradu -tutkielma: 74 sivua, 2 liitesivua

Aika: 1/ 2017

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurimuutos, brändiudistus, brändi

---

Brändiudistukset ovat nykyaikana yleistyneitä yrityksen strategisia toimintoja, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan. Hatch & Schultz (2003) mukaan brändiin vaikuttavia tekijöitä ovat imago, visio ja kulttuuri. Tämä tarkoittaa, että brändiudistus koskettaa myös organisaatiokulttuuria. Se, miten brändiudistus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, riippuu uudistuksen myötä syntyvistä kokemuksista.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella brändiudistusta muutoksena yrityksessä ja erityisesti sitä, millainen rooli sillä on organisaatiokulttuurimuutoksessa. Tavoitteena on ymmärtää paremmin brändiudistuksen seurauksia organisaatiokulttuurin ja erityisesti sen muutoksen näkökulmasta sekä työntekijöiden käsityksiä tästä. Näihin tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla

1. Millainen rooli brändiudistuksella on organisaatiokulttuurimuutoksessa?
2. Millaisia ovat työntekijöiden käsitykset brändiudistuksen yhteydestä organisaatiokulttuurimuutokseen?

Tämä tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tapausyritys Lumene Oy on käynyt juuri läpi suuren, koko yrityksen läpiulottuvan brändiudistuksen. Haastattelin tutkimusta varten marras- ja joulukuussa 2016 viittä Lumenen työntekijää, jotka ovat työskennelleet yrityksessä jo ennen brändiudistusta. Tällä tavalla tutkimukseen saatiin näkökulma niin yrityksen aiemmasta, että nykyisestä organisaatiokulttuurista ja brändiudistuksesta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat kokivat organisaatiokulttuurin muuttuneen aiemmasta. Muutosta nähtiin tapahtuneen niin hyvään kuin myös huonoon suuntaan ja uuden sekä vanhan kulttuurin väliltä toivottiin löytyvän kultainen keskitie. He kuitenkin uskoivat, että muutos on vielä käynnissä. Haastatellut uskoivat organisaatiokulttuurimuutoksen johtuneen muutoksista, jotka ovat tapahtuneet brändiudistuksen seurauksena. Tämä tulos tukee brändiudistuksen ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. Koska tapausyrityksessä ei ole julkisesti kerrottu tarkoituksenmukaisesta organisaatiokulttuurimuutoksesta, brändiudistus on ollut yhtenä tekijänä aloittamassa organisaatiokulttuurimuutoksen. Tämä tarkoittaa, että brändiudistusta suunniteltaessa tulisi ottaa myös huomioon, miten muutos tulee vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin, jotta kummankaan muutoksen toimet eivät sabotoi toista muutosta.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Organisaatiokulttuuri muuttuu yrityksen mukana .....	5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	8
1.4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmetodi.....	10
1.5 Tutkimuksen kulku .....	11
2 BRÄNDIUUDISTUS JA ORGANISAATIOKULTTUURIMUUTOS .....	14
2.1 Organisaatiokulttuuri ja sen muutos .....	14
2.1.1 Organisaatiokulttuurin käsite.....	14
2.1.2 Muutos organisaatiokulttuurissa.....	16
2.2 Brändiuudistus .....	21
2.2.1 Brändiuudistuksen käsite .....	21
2.2.2 Brändiuudistuksen mahdollistajat ja esteet .....	25
2.3 Brändiuudistuksen myötä organisaatiokulttuurimuutokseen .....	31
2.4 Yhteenveto .....	34
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	38
3.1 Tutkimusmetodologia .....	38
3.2 Aineiston keruu .....	39
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi .....	41
4 TULOKSET.....	44
4.1 Tapausyrittäjä .....	44
4.1.1 Lumene Oy .....	44
4.1.2 Lumene uudistuu .....	45
4.2 Organisaatiokulttuuri Lumenella .....	47
4.2.1 Organisaatiokulttuuri ennen .....	47
4.2.2 Organisaatiokulttuuri nyt.....	50
4.3 Brändiuudistus Lumenella .....	55
4.4 Organisaatiokulttuuri ja brändiuudistus vuorovaikutuksessa .....	59
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
5.1 Yhteenveto tutkimuksesta.....	62
5.2 Tieteellinen kontribuutio.....	64
5.3 Käytännön implikaatiot.....	67

5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheita .....	69
LÄHTEET .....	71
LIITTEET .....	75

## **LUETTELO KUVIOISTA**

- Kuvio 1: Tutkimuksen kulku
- Kuvio 2: Yritys brändäyksen osa-alueet
- Kuvio 3: Brändiuudistuksen vaiheet
- Kuvio 4: Brändiuudistuksen prosessi
- Kuvio 5: Organisaatiokulttuurimuutosprosessi
- Kuvio 6: Organisaatiokulttuurimuutosprosessi ja sen mahdollistajat ja esteet
- Kuvio 7: Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto
- Kuvio 8: Aineiston analysointi
- Kuvio 9: Lumenen aiempi kulttuuri, brändiuudistus ja nykyinen kulttuuri

## **LUETTELO TAULUKOISTA**

- Taulukko 1: Brändi uudistuksen 6 periaatetta
- Taulukko 2: Haastattelut
- Taulukko 3: Brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajat ja esteet

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Organisaatiokulttuuri muuttuu yrityksen mukana

Kuluttajat tekevät yhä enemmän kulutuspäätöksiä tunteiden perusteella ja yritykset ovat huomanneet, että tuote yksin ei ole riittävän suuri erottava tekijä kilpailijoista. Kilpailu entistä parempien ja uudempien tuoteominaisuuksien välillä kiristyy. Samalla on kuitenkin huomattu, että kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ulottuvat paljon tuotetta syvemmälle. Yritykset ovat ymmärtäneet, että ne eivät voi perustaa strategiaansa vain vahvoihin tuoteryhmiin, erottumisen on lähdettävä yritystasolta. (Hatch & Schultz, 2003, 1041.)

Brändi on jo pitkään ollut yksi tärkeimmistä yrityksii erottavista tekijöistä ja keinoista rakentaa suhdetta kuluttajaan (Tuškej ym., 2013, 54). Brändillä on suuri merkitys kuluttajien jokapäiväisessä elämässä ja ne auttavat kuluttajaa rakentamaan minäkuvaansa. Erityisesti brändin arvot, jotka on selkeästi kommunikoitu ja ovat linjassa kuluttajien arvojen kanssa, ovat tekijöitä, jotka auttavat kuluttajaa samaistumaan brändiin. (Tuškej ym., 2013, 57.)

Yritykset ovat onnistuneet rakentamaan vahvoja ja menestyviä brändejä, mutta aika on myös ajanut monien menestyvien brändien ohi. Esimerkiksi muotimaailmasta tunnettu Burberry on perinteinen kansainvälisesti menestynyt luksusbrändi. Vuonna 2003 Burberry uudisti yrityksensä etsien brändiä, jonka avulla vedottaisiin nuorempiin luksuskuluttajiin ilman, että brändin perinteisiä kuluttajia menetettäisiin. Muutos koski sekä tuotteita että brändi-ilmettä. Burberry tiedosti, että on tärkeää saada brändi ilmentämään sen kuluttajaryhmää ja heidän elämäntyyliään. (Moore & Birtwistle, 2004.) Vain vuosi brändiuudistuksen jälkeen Burberry ilmoitti yrityksen myynnin kasvaneen vuodessa 46 % (Miller, Merrilees & Yakamova, 2014, 265). Tänä päivänä Burberry on taas yksi arvostetuimmista luksusbrändeistä ja se saavuttanut suosiota myös nuorten kuluttajien keskuudessa. Burberryn tavoin muutkin yritykset hakeva uutta mielenkiintoa ja operationaalista tehokkuutta brändiinsä brändiuudistuksen kautta (Melewar ym., 2012; Sonenshein, 2010; Vallaster & Lindgreen, 2011).

Ilmiö, johon yritykset nyt kiinnittävät huomiota pyrkiäkseen parantamaan toimintansa tehokkuutta ja tuloksellisuutta, on organisaatiokulttuuri. (Gregory ym., 2009; Kotter & Heskett, 1992, 11–12.) Organisaatiokulttuuri on yrityksen ominaisuus, jolla pystytään erottumaan kilpailijoista ja jota on haastava kopioida. Toimiva, vahva organisaatiokulttuuri saattaa olla yksi yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ja yritykset pyrkivät saavuttamaan tällä kilpailuetua. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on kuitenkin hyvin haastavaa, sillä se on yrityksen ominaisuus, joka rakentuu yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä ja kokemuksissa (Burmamann & Zeplin, 2005). Tutkimusten kautta on todettu, että organisaatiokulttuurimuutos on muutos, joka tapahtuu usein samaan aikaan toisen organisaatiomuutoksen kanssa, kuten brändiuudistuksen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen brändillä ja kulttuurilla on vahva yhteys toisiinsa. (Chernatony & Cottam, 2008; Smith, 2003; Hatch & Schultz, 2003.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkin brändiuudistusta ja organisaatiokulttuurimuutosta yrityksessä samanaikaisesti tapahtuvina ilmiöinä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta brändiuudistus on vallitseva muutos, jonka yhteyttä organisaatiokulttuurimuutokseen tarkastellaan kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen avulla. Haastattelujen avulla selvemmän enemmän brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurin yhteyttä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella brändiuudistusta muutoksena yrityksessä ja erityisesti sitä, onko brändiuudistuksella yhteyttä organisaatiokulttuuriin. Tavoitteena on ymmärtää paremmin brändiuudistuksen seurauksia organisaatiokulttuurin, erityisesti sen muutoksen näkökulmasta sekä työntekijöiden käsityksiä tästä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

1. Millainen rooli brändiuudistuksella on organisaatiokulttuurimuutoksessa?

Tulen tarkentamaan päätutkimuskysymystä seuraavalla alatutkimuskysymyksellä

## 2. Millaisia ovat työntekijöiden käsitykset brändiuudistuksen yhteydestä organisaatiokulttuurimuutokseen?

Vastaan näihin tutkimuskysymyksiin hyödyntäen aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta aiheesta, sekä analysoimalla tutkielman tapausyritystä Lumenea. Tulen rakentamaan teoreettisen viitekehyksen aiemman brändiuudistustutkimuksen, organisaatiokulttuurimuutostutkimuksen sekä niiden välisen yhteyden pohjalle. Tämän tarkoituksena on rakentaa vahvat raamit aiheen tuntemukselle, jota voidaan hyödyntää haastattelujen analysoinnin perustana. Tällä tavalla saadaan lisää tietoa brändiuudistuksen yhteydestä organisaatiokulttuuriin ja mahdollisesti myös sen muutokseen.

Tutkielman tapausyritys on Lumene Oy, joka on perinteinen suomalainen kosmetiikka-alan yritys. Lumenea voidaan kuvailla yritykseksi, jonka jokainen suomalainen nainen tietää, mutta jota kaikki eivät välttämättä koe omakseen. Viimeisen puolentoista vuoden aikana Lumene on valmistellut suurta brändiuudistusta uuden ulkomaalaisen toimitusjohtajan viitoittamana. Tarkoitus on ollut uudistaa rohkeasti rakastettu brändi sellaiseksi, että se kiinnostaisi naisia niin Suomessa kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Brändiuudistus on vaatinut muutoksia niin logossa, tuotteissa, brändi-ilmeessä, myyntistrategiassa, toimiston sisustuksessa, henkilöstössä kuin myös työskentelytavoissa. Muutos on ollut siis valtava, eikä se ole ollut vaivatonta. Yksi selkeä muutos on ollut henkilöstön vaihtuvuus viimeisen vuoden aikana. Tämä on totta kai suuressa muutostilanteessa ymmärrettävää, mutta se myös herättää kiinnostuksen työntekijöiden ajatuksista brändiuudistukseen liittyen. Olen itse ollut töissä Lumenella kaksi vuotta, joten yritys on minulle tuttu. Tämä tulee varmasti ilmeneämään tutkimuksessa yritykseen liittyvissä asioissa, jotka ovat yrityksen sisällä esitettyjä ja julkaistuja. Tulen kuitenkin käsittelemään aineistoa analyttisesti, ja pyrin, ettei taustani vaikuta aineiston analysointiin.

Brändi- ja organisaatiokulttuuri ovat tutkimusaiheita, jotka ovat hyvin moniulotteisia ja joista on tehty runsaasti tutkimusta. Tämän vuoksi rajaan tutkimusaihettani brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurimuutoksen näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa keskityn bränditutkimuksen näkökulmasta erityisesti yrityksen brändiuudistukseen, joka ilmiönä on vähemmän tutkittu. Brändiuudistustutkimusta tuotenäkökulmasta on paljon saatavilla, mutta haluan tässä tutkimuksessa keskittyä ilmiöön, joka on laaja-alaisempi ja jolla on yhteys myös

organisaatiokulttuuriin. Tämän tutkimuksen tapausyrityksen brändiuudistus koskee koko yritystä, joten saatavilla on ainutlaatuista dataa yrityksen brändiuudistuksesta.

Organisaatiokulttuuritutkimuksesta rajaan tämän tutkimuksen koskemaan organisaatiokulttuurin muutosnäkökulmaa. Käsittelen organisaatiokulttuurimuutosta Scheinen (1992) kolmen organisaatiokulttuuritason näkökulmasta luodakseni selkeän käsityksen organisaatiokulttuurimuutoksen moniulotteisuudesta. Näiden rajausten avulla uskon pystyväni pitämään tutkimuksen tarpeeksi yksityiskohtaisena ja laadukkaana.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### *Organisaatiokulttuuri*

Schein (1992, 17) kuvailee organisaatiokulttuuria yrityksen olettamuksiksi siitä, miten yhteisö toimii ulkopuolisen maailman kanssa ja kuinka yksilöiden tulisi toimia yhteisössä. Nämä olettamukset määrittelevät, miten ihmisten tulisi toimia, ajatella ja tuntea ongelmatilanteissa sekä miten uusien yksilöiden tulisi toimia yhteisössä. Olettamukset ovat syntyneet yhteisössä yhdessä koettujen kokemusten myötä ja ne myös muokkaantuvat merkittävien kokemusten myötä. Organisaatiokulttuuri antaa siis kehyksen sille, mitä työntekijöiden sanovat ja tekevät esimerkiksi uuden työntekijän liittyessä yritykseen. Tämän voidaan nähdä olevan myös eräänlainen liima, joka pitää organisaation kasassa, pyrkien selkeyttämään sen toimintaa. (Robbins, 1996, 687.) Organisaatiolla voi olla yksi kulttuuri mutta sen sisällä voi olla myös alakulttuureja. Alakulttuurien tarkoitus on tukea organisaatiokulttuuria, mutta samalla erota siitä jotenkin. Kuitenkin liian suuri ero organisaatiokulttuurin ja sen alakulttuurien välillä saattaa olla yritykselle tuhoisaa (Schein, 1992, 20).

Tässä tutkimuksessa käsittelen organisaatiokulttuuria koko organisaation tasolla, enkä aio käsitellä syvemmin kohdeyrityksen alakulttuureja. Tulen korostamaan tätä näkökulmaa myös kohdeyrityksen haastatteluissa, minkä vuoksi on tärkeää, että haastattelen henkilöitä eri osastoilta, jotka todennäköisesti eivät kuulu samaan alakulttuuriin.



### *Organisaatiokulttuurimuutos*

Organisaatiokulttuurimuutos on yleinen organisaatiomuutos, joka yleensä tapahtuu samaan aikaan jonkin toisen organisaatiomuutoksen kanssa. Se on haastava muutos, jonka onnistumisprosentti on pieni ja se vaatii vahvaa johtajuutta. (Smith, 2003, 257–260.) Organisaatiokulttuurimuutos alkaa yleensä jonkin organisaatiossa kohdatun uuden ongelman tai tavoitteen myötä. Näihin tilanteisiin liittyy yleensä muutoksia, joiden alkaessa ei vielä tiedetä miten organisaatiokulttuuri tulee mukautumaan tähän. (Schein, 1992, 319.)

Organisaatiokulttuuria muutettaessa on oltava selkeä visio, mihin suuntaan toimintaa halutaan muuttaa. Tässäkin tapauksessa muutos tulee määritellä jotenkin muuten kuin organisaatiokulttuurin muutoksena. Organisaatiokulttuurimuutos on mahdollinen vain, jos uusi toimintatapa todetaan yhteisössä toimivaksi ja sen myötä syntyy uusia kokemuksia, joissa kulttuuri rakentuu. (Schein, 1992, 334–335.)

### *Brändi*

Bennet (1988) määrittelee brändin seuraavasti, mukaillen Amerikan markkinointiyhdistyksen alkuperäistä brändimääritelmää (1960):

”Brändi on nimi, termi, symboli, design tai mikä tahansa muu ominaisuus, joka identifioi tuotteen tai palvelun myyjän muista kilpailijoista.”

Ero alkuperäiseen määritelmään on se, että Bennetin (1988) määritelmän mukaan brändi voidaan määrittää miksi tahansa ominaisuudeksi, joka erottaa yrityksen kilpailijasta. Alkuperäinen määritelmä keskittyi brändin määrittämiseen tuotenäkökulmasta, joka on tämän tutkimuksen kannalta liian rajaava. Yritysbrändi eroaa tuotebrändistä sen kohderyhmän kautta. Tuotebrändi keskittyy kuluttajaan kun taas yritysbrändi sen kaikkiin sidosryhmiin (Gotsi & Andriopoulos, 2007, 343). Lisäksi brändien merkitys on kasvanut erittäin paljon ja brändi voikin yrityksen tai tuotteen lisäarvon tuottamisen lisäksi edustaa elämäntyyliä tai kulttuuria (Fan, 2005).

Jatkossa tässä tutkimuksessa brändistä puhuttaessa tarkoitetaan erityisesti yritysbrändiä, mikäli toisin ei mainita. Kohdeyrityksessä tapahtunut brändiuudistus on koko brändin laajuinen ja koskee niin tuotteita, logoa, bränditarinaa, henkilöstöä, työskentelytapoja kuin

myös strategiaa, eli yrityksen kaikkia sidosryhmiä. Tämän vuoksi tutkimukselle oleellista on tarkastella brändiä mahdollisimman laajasta näkökulmasta.

### *Brändiuudistus*

Koko ajan nopeammin muuttuvat markkinat, uudet innovaatiot, kuluttajien alati muuttuvat tahdot ja tarpeet, toimialamuutokset ja strategiset tavoitteet pakottavat brändit pitämään itsensä ajankohtaisina ja kuluttajaa kiinnostavina. Brändiuudistus on yksi keino uudistaa brändiä vastaamaan näihin muutoksiin (Gotsi & Andriopoulos, 2007, 341–342). Brändiuudistuksella tarkoitetaan uudistusta, jonka tarkoitus on määritellä brändin merkitys uudelleen ja viestiä sen hyötyjä sidosryhmille. Tämän myötä voidaan esimerkiksi muuttaa yrityksen nimi, asiakassegmenttiä ja markkinapositionia. (Gotsi & Andriopoulos, 2007, 343.) Brändi uudistuksen kesto riippuu täysin yrityksestä ja uudistuksen halutusta laajuudesta. Suuremmissa uudistuksissa viitataan 2-3 vuoteen, kun taas pienen yrityksen kevyt uudistus voi tapahtua alle vuodessa.

Tässä tutkimuksessa brändiuudistuksesta puhuttaessa tarkoitetaan yritysbrändin uudistusta, joka koskee yrityksen kaikkia sidosryhmiä. Tutkimuksen kohdeyrityksen brändiuudistus on ollut harvinaisen laaja brändiuudistus. Yrityksen nimi on pysynyt kuitenkin samana, joten kyseessä ei ole kuitenkaan brändin uudelleenluonti.

## **1.4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmetodi**

Tutkimusstrategia tarkoittaa ”tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta”, joka auttaa ohjaamaan tutkimuksen suuntaa ja mahdollistaa koko tutkimuksen toteutuksen. Osana tutkimusstrategiaa on tutkimusmetodi, joka tarkoittaa tiettyä tarkkaa tapaa, jolla tutkimusstrategia käytännössä toteutetaan, aineisto kerätään ja tulokset analysoidaan. Nämä molemmat valitaan aina tutkimuskohtaisesti ja tutkimusongelman mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 128.)

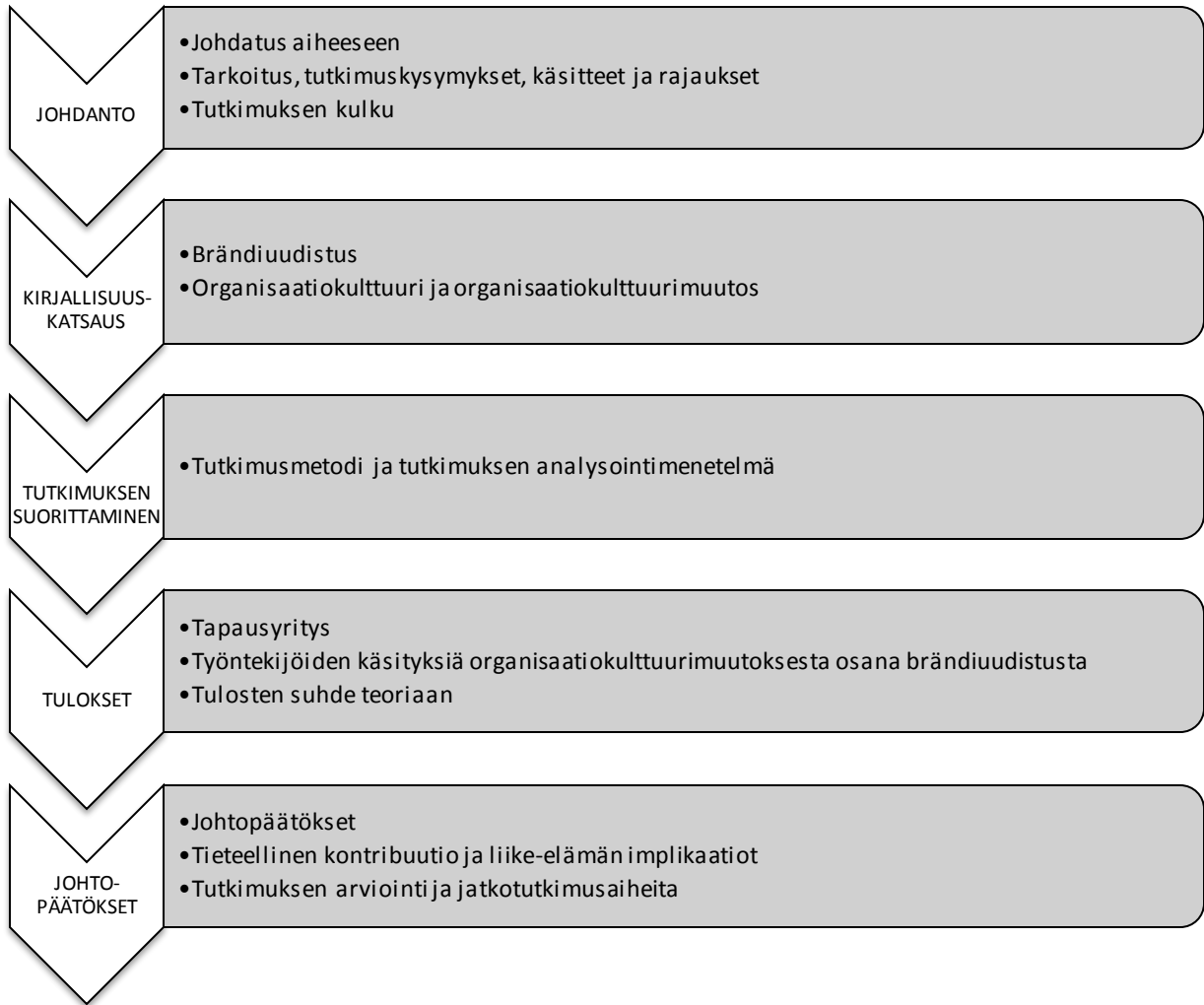
Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Koska tavoitteenani on ymmärtää paremmin brändiuudistuksen seurauksia organisaatiokulttuurin ja erityisesti sen

muutoksen näkökulmasta sekä työntekijöiden käsityksiä tästä, tarvitsen laadullista tietoa suoraan tapausyrityksen työntekijöitä. Kyseinen tutkimusmetodi sopii tähän tutkimukseen, koska käsitelen yhden tietyn yrityksen brändiuudistuksesta ja siitä seurannutta organisaatiokulttuurimuutosta. Selvitän ja todennan organisaatiokulttuurimuutosteorian ja brändiuudistusteorian yhteyttä tämän tietyn tapausyrityksen avulla.

Käytän tässä tutkimuksessa myös kirjallisuuskatsaus-menetelmää, joka tukee teoriaosuuden luomista ja aiheen tutkimuskentän tuntemusta. Menetelmän tarkoituksena on tuoda esiin tärkeimmät aiheen tutkimuskentän näkökulmat, tutkimuksissa yleisimmin käytetyt tutkimusmenetelmät, aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia ja aiheen tunnetuimmat tutkijat (Hirsjärvi ym., 2007, 117). Kirjallisuuskatsaukseni on tärkeässä roolissa myös tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Täydennän tutkimusstrategiaani tarkemmin kappaleessa kolme käsittelemällä laadullista tapaustutkimusta, esittelemällä tutkimuksen tapausyrityksen ja esittelemällä tutkimukseni aineiston analysointimenetelmän.

## **1.5 Tutkimuksen kulku**

Tutkimusprosessini alkoi keväällä 2016, jolloin hahmottelin aiheittani ja ideaa tutkimuksesta. Brändiuudistus ja työntekijöiden käsitykset muutoksesta ovat olleet alusta alkaen aiheita, minkä varaan olen tutkimukseni halunnut rakentaa, ja aihe on tarkentunut ideapaperin ja aiheanalyysin myötä. Kuitenkin vasta aiheeseen liittyvän artikkelianalyysin tehtyäni aihe ja tutkimuksen toteutustapa selkeytyivät kunnolla. Alla olevassa kuviossa1 esittelen tutkimukseni kulun.



*Kuvio 1 Tutkimuksen kulku*

Tutkimus alkoi luvun 1 johdannolla, jossa johdetaan lukija sisälle aiheeseen ja kyseiseen tutkimukseen. Johdannossa olen tuonut esiin kyseisen tutkimuksen tutkimuskysymykset, tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet, jotka ovat tämän tutkimuksen ydin. Esittelemällä tutkimukselle oleelliset rajaukset, oleelliset käsitteet ja lyhyen katsauksen tutkimuksessa käytettävään tutkimusstrategiaan, pyrin ohjaamaan lukijan huomion juuri kyseiseen tutkimusongelmaan ja tuomaan esiin tässä tutkimuksessa oleelliset näkökulmat. Viimeisenä johdannossa esittelen tutkimuksen kulun pyrkien selkeyttämään lukijalle, mitä tutkimuksessa on tulossa ja luomaan selkeän kokonaiskuvan tutkimuksen yhtenäisyydestä.

Luvussa 2 syvennän tuntemusta aiheen aiempaan tutkimuskenttään, aiheelle oleellisiin näkökulmiin ja teorioihin kirjallisuuskatsauksen avulla. Tässä osuudessa kokoon aiheesta

tärkeän ”työkalupakin”, jota tulen hyödyntämään myöhemmin tutkimuksen edetessä tuloksiin ja johtopäätöksiin. Kirjallisuuskatsaus tulee keskittymään brändiuudistus-, organisaatiokulttuuri- ja organisaatiokulttuurimuutuskirjallisuuteen. Luku 3 on tutkimuksen suorittamisen selvittämistä varten. Esittelen tutkimusstrategiani syvällisemmin ja arvioin tutkimukseni luotettavuutta. Luvussa 4 tulen esittelemään tutkimukseni tapausyrityksen ja siihen liittyvän brändiuudistuksen, joka on ollut tutkimukseni yksi tärkeimmistä elementeistä. Tämän jälkeen käsitelen keräämääni empiiristä aineistoa ja sen kautta tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä kirjallisuuskatsauksessa luomaani ”työkalupakkia”. Tässä luvussa vastaan myös tutkimuskysymyksiini ja esitän tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa 5 on tutkimuksen lopputulokset ja tärkeimmät tieteelliset sekä yritysjohdolle suunnatut johtopäätöksistä. Tulen arvioimaan tutkimuksen tavoitteiden täyttymistä sekä esitän mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

## **2 BRÄNDIUUDISTUS JA ORGANISAATIOKULTTUURIMUUTOS**

Tässä luvussa tulen käsittelemään kirjallisuuskatsauksen avuin brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurimuutoksen teoriaa. Aluksi käsittelen brändiuudistuksen, sen esteet ja mahdollisuudet sekä organisaatiokulttuurin ja sen muutoksen. Lopuksi tulen selvennän näiden välistä yhteyttä sekä vaikutuksia toisiinsa.

### **2.1 Organisaatiokulttuuri ja sen muutos**

#### **2.1.1 Organisaatiokulttuurin käsite**

Organisaatiokulttuuri on paljon tutkittu aihe, joka on ollut suosittu 1980-luvulla (Frost, 1985; Schein, 1985; Ott, 1989), mutta joka on noussut taas 2010-luvun vaihteessa erittäin suosituksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi (Argyris, 2010; Kuada & Sørensen, 2010). Nykymaalimassa, jossa kaikki tieto on saatavilla ja kaikki on kopioitavissa, yritykset kamppailevat erikoistumisen haasteen kanssa; miten voidaan erottua kilpailijoista tavalla, jota on vaikea kopioida. Tässä yhteydessä erityisesti organisaatiokulttuuri on noussut esiin ja tutkijat haluavat selvittää, mitä hyötyä organisaatiokulttuurista voi olla yritykselle.

Organisaatiokulttuuri on vakiintunut käsite, jolla tarkoitetaan puhekielessä esimerkiksi ”tapaa, jolla toimimme”, ”työyhteisön rituaaleja ja tottumuksia”, ”yrityksen ilmapiiriä” tai ”yrityksen arvoja” (Smith, 2003, 249). Organisaatiokulttuuri sotketaan helposti puhekielessä kevyempien toimintaa kuvaavien uskomusten kanssa, kuten ”Yrityksessämme vallitsee asiakaspalvelukulttuuri.” Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan syvempää, koko organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria, joka koskettaa yritystä monella eri tasolla.

Viime vuosikymmenien aikana on pohdittu, mitä hyötyä organisaatiokulttuurista voi olla yritykselle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvalla organisaatiokulttuurilla on positiivinen vaikutus yrityksen tehokkuuteen (Gregory ym., 2009), suoriutumiseen (Kotrba ym., 2012; Ogbonna & Harris, 2002a), rekrytointiin (Catanzaro, Moore & Marshall, 2010),

pitkän aikavälin tuloksellisuuteen (Kotter & Heskett, 1992, 11–12) ja työtyytyväisyyteen (Bellou, 2010). Organisaatiokulttuuri on myös erityisen tärkeää huomioida organisaatiomuutosta tehtäessä, sillä se voi toimia niin edistäjänä kuin myös esteenä muutostilanteessa (Ogbonna & Harris, 2014; Smollan, 2006).

Koska vahvan organisaatiokulttuurin on todettu hyödyntävän yrityksen toimintaa monesta eri näkökulmasta, ei ole yllätys, että yritykset ovat erittäin kiinnostuneita parantamaan ja kehittämään organisaatiokulttuuriaan saadakseen siitä tarvittavan hyödyn. Tutkimukset kuitenkin myös osoittavat, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on haastavaa, ja se vaatii aina organisaation työntekijöiden tuen. (Smith, 2003.)

Kuuluisin organisaatiokulttuuriteoria on Scheinen (1992) teoria organisaatiokulttuurin kolmesta tasosta. Tasoilla Schein tarkoittaa sitä määrää ja tapaa, jolla kulttuuriset ilmiöt ilmenevät yrityksessä. Organisaatiokulttuurin kolme eri tasoa näkyvimmästä vaikeimmin huomattavaan ovat artefaktit, julkilausutut uskomukset ja arvot sekä perusolettamukset. Organisaatiokulttuuri ilmenee siis ulkoisissa ja fyysisissä elementeissä, julkilausutuissa arvoissa ja uskomuksissa, sekä työyhteisön tiedostamattomalla tasolla. (Schein, 1992, 25.)

Artefakteilla tarkoitetaan organisaatiokulttuurin näkyviä elementtejä, kuten brändi-ilmettä, toimiston sisustusta, puhetapaa, käyttäytymismallia tai pukeutumiskulttuuria. Se sisältää kaikki elementit, mitä uusi työntekijä voi organisaatiosta voi nähdä, kuulla ja aistia, kun hän liittyy kulttuuriin. Artefakteista ei kuitenkaan voi tehdä vielä varmoja päätelmiä organisaatiokulttuurista. Koska artefaktit ovat näkyviä elementtejä, ihmiset tekevät niistä omia tulkintojaan. Kun henkilö, joka ei ole osa kulttuuria tekee päätelmiä kulttuurin artefakteista, ne saattavat ilmentyä hänelle hyvin erilailla kuin kulttuurin jäsenille. Rento pukeutumistapa toimistolla voi esimerkiksi viestiä, että toimistolla myös otetaan rennosti ja töitä tehdään rauhassa, mikäli tulkitsevilla henkilöllä on aiempia kokemuksia tai käsityksiä tällaisesta. Todellisuudessa työskentelytapoja ei voi kuitenkaan nähdä, ennen kuin on itse osana kulttuuria. Artefaktit siis ilmentävät kulttuuria, mutta eivät vielä yksinään kerro koko totuutta siitä. (Schein, 1992, 25–27.)

Kun kulttuuria halutaan ymmärtää syvällisemmin, seuraavana tulevat julkilausutut uskomukset ja arvot. Tämä tarkoittaa uskomusta tai arvoa, joka on kokemuksen kautta

menestynyt ja johon on kokemuksen kautta alettu uskoa. Alun perin uskomus tai arvo on aina jonkun kulttuurin yhteisössä olevan henkilön julkilausuma, oma arvo tai uskomus, kuten ”etätyöskentely on tehokasta työntekoa”. Kun julkilausuttu uskomus tai arvo menestyy työyhteisössä kokemusten kautta, esimerkiksi tässä tapauksessa etätyöskentelyn huomataan toimivan yhteisössä hyvin, tulee uskemuksesta koko työyhteisön julkilausuttu uskomus. Tällaisia uskomuksia ja arvoja on työyhteisössä paljon, mutta ne voivat myös menettää asemansa, jos ne kumoutuvat negatiivisen kokemuksen kautta. (Schein, 1992, 28–29.) Tässä käytetyssä esimerkissä voisi olla tilanne, jossa käy ilmi työntekijöiden käyttävän väärin etätyöpäiviään mm. omien asioidensa hoitamiseen. Tämä voi vahingoittaa uskomusta, ja pahimmassa tapauksessa kumota sen. Usein uskomukset ja arvot ovat kuitenkin hyvin abstrakteja ja jopa ristiriitaisia toistensa kanssa ja ne eivät selitä tarkasti, miksi työyhteisössä toimitaan tietyllä tavalla. (Schein, 1992, 30.)

Jos uskomus tai arvo menestyy työyhteisön kokemuksissa jatkuvasti ja se helpottaa työntekijöiden työntekoa, uskomus tai arvo voi muuttua perusolettamukseksi. Työntekijät unohtavat, että uskomus oli joskus epävarma, ja siitä tulee yrityksessä ”totuus”. Tällaiset perusolettamukset ovat asioita yrityksessä, joita pidetään itsestään selvyyksinä, ja jos uusi työntekijä kyseenalaistaa tämän, häntä pidetään heti ulkopuolisena tai outona (Schein, 1992, 25). Perusolettamukset voivat olla tiedostamattomia ja ne voivat johtaa juurensa myös kansallisista kulttuureista. Esimerkiksi länsimaalaisen ja aasialaisen päätöksenteon ero voi olla huomattava. Länsimaissa ollaan hyvin ongelman ratkaisukeskeisiä, eli tärkeintä on tehokkuus ja oikeiden ratkaisujen löytäminen. Aasiassa taas tärkeintä on säilyttää yksilön kunnioitus ja olla päätyttyä tilanteeseen, jossa toinen osapuoli voi menettää kasvonsa, joutua häpeämään tai tuntea olonsa nöyryytyksi. Kun lähtökohdat kaikelle tekemiselle ovat näin erilaiset, on myös todennäköistä, että perusolettamukset organisaatiokulttuureissa ovat erilaiset. (Schein, 1992, 33–35.)

### **2.1.2 Muutos organisaatiokulttuurissa**

Organisaatiokulttuurin lukuisten edellä mainittujen mahdollisten hyötyjen vuoksi ei ole ihme, että yritykset ovat kiinnostuneita muuttamaan organisaatiokulttuuriaan.



Organisaatiokulttuuria pyritään muuttamaan sellaiseksi, joka parantaa yrityksen liiketoimintaa tai joka vähentää tai poistaa muita organisaatiomuutoksia rajoittavia esteitä. Organisaatiokulttuurimuutosta on tutkittu suhteellisen vähän, mutta silti laadukkaita kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimuksia löytyy.

Yksi viitatuimmista kvantitatiivisista organisaatiokulttuurimuutoksen tutkimuksista on Smithin (2003) tutkimus. Smith (2003) esittää laajan kvantitatiivisen tutkimuksensa pohjalta 10 päätelmää organisaatiokulttuurimuutoksesta. Tutkimukseen osallistui Yhdysvalloissa 210 keskijohdon toimihenkilöä, jotka vastaivat laajaan kyselyyn koskien organisaatiokulttuurimuutosta ja organisaatiomuutosta. Tutkimus on hyvin tärkeä osa organisaatiokulttuurimuutostutkimusta ja sitä on hyödynnetty useissa organisaatiokulttuurimuutoksen tutkimuksissa (mm. Gover, Halinski & Duxbury, 2016)

Olen koonnut tutkimuksen tuloksista kuvion (kuvio 5), jonka avulla tulosten selittäminen on selkeämpää. Kuviossa numerot 1-10 tarkoittavat Smithin tuloksia, jotka olen jakanut 3 osioon. Ensimmäiseksi tulokset 1-3 harmaalla alueella ovat organisaatiokulttuurimuutosta koskevia yleisiä tuloksia, toiseksi tulokset 4-8 ovat tuloksia, jotka koskevat organisaatiokulttuurimuutoksen toteuttamista, ja joista Smith esitti niin menestyneen kuin myös epäonnistuneen organisaatiokulttuurimuutoksen näkökulmasta. Viimeisenä tulokset 9-10 koskevat tuloksia 4-8 ja antavat lisää yleistä tietoa organisaatiokulttuurimuutoksesta.

### ORGANISAATIOKULTTUURIMUUTOS

1. Yleinen organisaatiomuutos
2. Tapahtuu useimmiten yhtä aikaa toisen muutoksen kanssa
3. ”läpi lyövän” muutoksen onnistumisprosentti on pieni

	MENESTYNYT MUUTOS	EPÄONNISTUNUT MUUTOS
4. Muutoksen edistäjä	Keskitalonjohtaja	Toimitusjohtaja tai operationaalinenjohtaja
5. Syy muutokseen	Asiakkaiden palaute	Kilpailijoista johtuva paine
6. Muutosta kuvaavat asiat	Tilastollinen tieto	Mielipiteet, aikataulu myöhästymisen, odotusten vastaiset seuraukset
7.& 8. Positiivisesti ja negatiivisesti muutoksen kanssa korreloivat asiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksesta ja innovaatiosta palkitaan</li> <li>• Muutostoinnot pidetään pieninä ja hallittavina</li> <li>• Projektiin nimitetään omistautunut ja siihen kykenevä tiimi</li> <li>• Näkyvä tuki muutoksen edistäjältä koko projektin ajan</li> <li>• Edistymistä mitataan ja julkistetaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen edistäjän lähtö</li> <li>• Toimittajien epäonnistuminen toimittaa ajoissa</li> <li>• Avaintoimijat eivät tue muutosta</li> <li>• Organisaatiokulttuurimuutos törmää vanhan kulttuurin kanssa</li> <li>• Suunnitelma ja tavoitteet puuttuvat</li> </ul>

9. Korreloiviin asioihin kohdistuva viittaus määrä ei ole yhteydessä muutoksen onnistumiseen
10. Organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajat ja esteet mukailevat muiden organisaatiomuutosten vastaavia

*Kuvio 5 Organisaatiokulttuurimuutos. Mukailen Smith, 2003.*

Organisaatiokulttuurimuutos on yleinen organisaatiomuutoksen muoto ja se esiintyy yleensä yhtä aikaa jonkin toisen tapahtuvan organisaatiomuutoksen kanssa. Organisaatiokulttuurimuutos on yksi haastavimmista organisaatiomuutoksista ja todella onnistuneen ”läpi lyövän” muutoksen onnistumisprosentti on pieni. Smith (2003) erittelee tuloksissaan muutoksen edistäjästä, muutoksen syistä, muutosta kuvaavia asioita sekä positiivisesti ja negatiivisesti muutoksen kanssa korreloivista asioista niin menestyneen kuin myös epäonnistuneen organisaatiokulttuurimuutoksen tekijät. Näiden tekijöiden tarkoitus on selittää syytä, minkä vuoksi organisaatiokulttuurimuutos on niin vaikea toteuttaa. Smithin (2003) tutkimus on tämän tutkimuksen kannalta erittäin tärkeässä roolissa, koska se avaa organisaatiokulttuurimuutosta niin yksityiskohtaisesti ja tuo esiin näkemyksen organisaatiokulttuurimuutoksen yhteydestä muihin organisaatiomuutoksiin.

Smithin (2003) tutkimuksen mukaan muutosta edistävät tekijät ovat hyvin oleellisessa roolissa organisaatiokulttuurimuutoksessa, sillä oikeanlainen johtajuus erityisen tärkeä osa onnistunutta muutosta. Smithin (2003) mukaan epäonnistuneissa muutoksissa muutoksen edistäjä oli hyvin usein toimitusjohtaja tai operationaalinen johtaja. Menestyneissä muutoksissa johtaja taas oli keskitasonjohtaja. Tosin tulos ei ole täysin selvä ja sen selvittäminen vaatii lisää tutkimusta. Smith (2003) kuitenkin selitti kyseistä tulosta sillä, että toimitusjohtaja tai operationaalinen johtaja on kaukana oikeasta työntekijöiden työympäristöstä, kun taas keskitason johtajalla on kokemusta työntekijöiden kanssa työskentelystä, sekä liiketoiminnan etulinjasta, jossa organisaatiokulttuuri oikeasti syntyy. Tutkimuksessa ei ole otettu kantaa yritysten kokoon, joista vastaajat ovat. Smithin (2003) perustelu ja tulos tuntuu järkeenkäyvältä suuryritysten kohdalla, mutta kun on kyse pienistä yrityksistä, voi toimitusjohtajalla olla yhtä hyvä käsitys työympäristöstä kuin keskitason johtajilla.

Smithin (2003) tutkimuksessa selvitettiin myös syitä organisaatiokulttuurimuutoksen käynnistämiseen. Tutkimuksissa yleisimmiksi muutoksen käynnistysyiksi nousivat teknologinen etumatka, prosessi kontrolli, kustannukset, tuote ongelmat, kilpailu sekä asiakaspalaute ja – valitukset. Muutoksissa, jotka ovat menestyneet, muutoksen käynnistämisen syyksi annettiin useimmiten asiakaspalaute ja – valitukset, kun taas epäonnistuneissa muutoksissa syy oli useimmiten kilpailu. Kuitenkin Smithin testatessa tätä tulosta yrityksissä uudestaan, nämä menettivät korrelaationsa muutoksen menestyksen kanssa. (Smith, 2003.) Gover ym. (2014) tutkivat työntekijöiden uskomuksia organisaatiokulttuurimuutoksen aloittamisesta. Heidän mukaansa työntekijät uskoivat organisaatiokulttuurimuutoksen alkaneen joko johtamistavan muuttumisesta, uusien ihmisten liittymisestä yritykseen tai ihmisten lähtemisestä. Goverin ym. (2014) tutkimuksen mukaan työntekijät siis kokevat muutoksen alkaneen selkeästi yrityksen sisällä tapahtuneiden muutosten vuoksi, kun taas Smithin (2003) tutkimuksessa nostetut tekijät olivat sekä yrityksen sisältä, että ulkoa.

Kun taas vastaajia pyydettiin kuvailemaan organisaatiokulttuurimuutosta ja minkälaista dataa siihen liittyy, nousi tilastollinen tieto menestyneiden muutosten käytetyimmäksi. Tilastollinen tieto korreloi eniten menestyneimpien muutoksien neljänneksen kanssa, kun

taas laadullisella tiedolla oli yhteys muutoksien heikoiten menestyneiden neljännekseen. Yksi syy tähän saattaa olla menestyvien muutosten tarkka suunnittelu. Muutokset, jotka menestyivät hyvin, olivat usein pitkään ja tarkkaan harkittuja, joten niiden pohjalla on käytetty myös tilastollista tietoa. Smithin (2003) mukaan toinen mahdollinen syy on, että epäonnistuneissa muutoksissa toiminnot ovat olleet laadullisen tiedon perusteella niin selkeitä, että ei ole käytetty aikaa tilastollisen tiedon käsittelyyn tai varmistamiseen. Tätä tukee myös Goverin ym. (2014, 579) tutkimus, jonka mukaan yksi oleellisimmista organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajista oli muutoksen mittaaminen. Oikean mittaustavan löytäminen on kriittistä, muutoksen kannalta, sillä sen avulla muutosta voidaan todentaa ja esittää myös työnyhteisön ulkopuolisille henkilöille. Mielipiteet, aikataulu myöhästymisen, odotusten vastaiset seuraukset ovat taas laadullisia asioita, jotka olivat yhteydessä epäonnistuneisiin muutoksiin (Smith, 2003).

Vastaajat arvioivat myös asioita tai toimintoja, jotka liittyvät muutokseen. Erityisesti positiivisesti menestyvien muutosten kanssa korreloivat:

1. Muutoksesta ja innovaatiosta palkitaan
2. Muutostoiminnot pidetään pieninä ja hallittavina
3. Projektiin nimitetään omistautunut ja siihen kykenevä tiimi
4. Näkyvä tuki muutoksen edistäjältä koko projektin ajan
5. Edistymistä mitataan ja julkistetaan

Näissä asioissa korostui ennen kaikkea työntekijöiden tarpeiden huomioiminen, eli selkeät ohjeet mitä tehdään ja miten tehdään, vahva johtajuus ja muutosprojektin pitäminen hallittavan kokoisena. (Smith, 2003.) Epäonnistuneiden muutosten kanssa positiivisesti taas korreloivat seuraavat asiat:

1. Muutoksen edistäjän lähtö
2. Toimittajien epäonnistuminen toimittaa ajoissa
3. Avaintoimijat eivät tue muutosta
4. Organisaatiokulttuurimuutos törmää vanhan kulttuurin kanssa
5. Suunnitelma ja tavoitteet puuttuvat

Näistä toiminnoista korostui erityisesti huono johtajuus, eli muutoksen edistäjän lähtö kesken projektin, joka taas on voinut johtaa haastavaan tilanteeseen, jossa tavoitteet puuttuvat ja ihmiset eivät ole muutoksen takana. Toisaalta toinen isompi kokonaisuus näissä on muutoksen törmäys vallitsevan organisaatiokulttuurin kanssa. (Smith, 2003.)

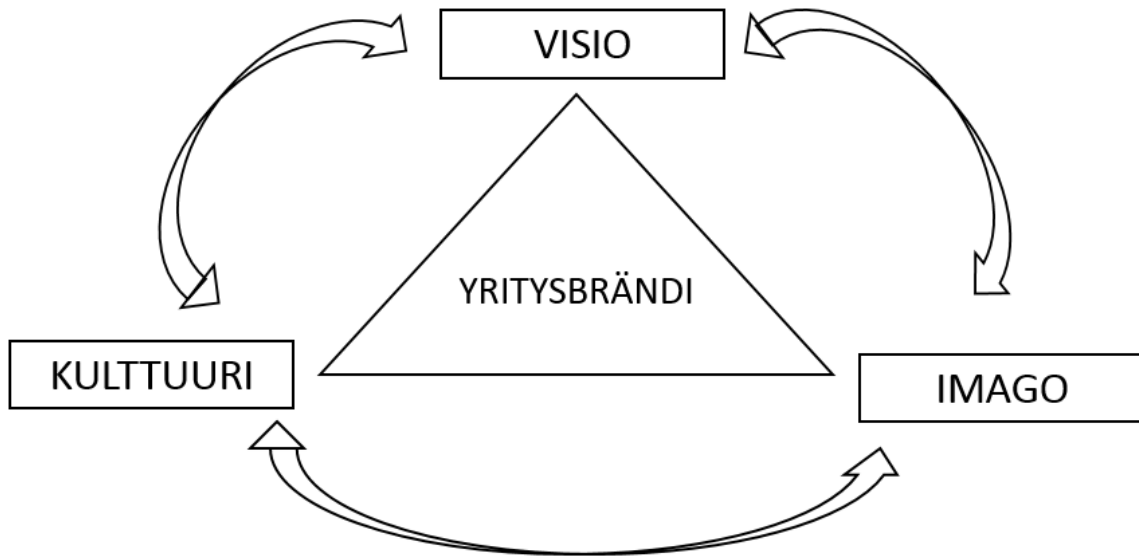
Tutkimuksen viimeinen tulos oli, että edellä mainitut tulokset mukailevat hyvin pitkälti myös muiden organisaatiomuutosten vastaavia. Oli kuitenkin kiinnostavaa, että kaksi menestyneen organisaatiokulttuurimuutoksen kanssa korreloivista toiminnoista, muutos on osa liiketoimintastrategiaa sekä muutoksesta ja innovaatiosta palkitaan, eivät kuitenkaan korreloineet muiden organisaatiomuutosten kanssa. (Smith, 2003.)

## **2.2 Brändiuudistus**

### **2.2.1 Brändiuudistuksen käsite**

Tuotebrändiuudistukset ovat hyvin yleisiä ja niitä nähdään markkinoilla jatkuvasti. Pakkaus uudistus tai nimenmuutos antavat jo mahdollisuuden puhua brändiuudistuksesta. Tällaiset uudistukset ovat yrityksen strategisia toimintoja ja niistä vastaa markkinointi, tarkoituksenaan aktivoida kuluttajia. Kun kokonainen yritysbrändi päätetään uudistaa, tilanne on huomattavasti haastavampi. Yrityksen brändiuudistus on strateginen toiminto, jota yleensä ohjaa toimitusjohtaja. Muutosta on toteuttamassa koko yritys ja tarkoituksena on herättää kiinnostusta kaikissa yrityksen sidosryhmissä pitkällä aikavälillä. (Hatch & Schultz, 2003, 1044.)

Hatchin ja Schultzin (2003) brändäyksen malli on brändiuudistuksen tutkimuksissa hyvin paljon viitattu teoria ja sitä voidaan heijastaa brändiuudistuksen teoriaan (Merrilees & Miller, 2008, 538). Hatch ja Schultz (2003) esittävät brändin koostuvan kolmesta osa-alueesta; visiosta, kulttuurista ja imagosta. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat yrityksen brändin ja vaikuttavat toisiinsa koko ajan. Kuviossa keskellä on yritysbrändi, joka koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat nuolien avulla merkattu olevan yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 2 Yritysbrändin osa-alueet. Mukailten Hatch & Schultz, 2003, 1047.

Kaikki osa-alueet ovat erittäin tärkeitä myös yksinään, mutta brändin muodostuksessa ne ovat kaikki liitoksissa toisiinsa. Visiolla voidaan jo yksinäänkin asettaa yritykselle tavoitteita, jotka ajavat sitä eteenpäin, mutta jos se ei ole yhteydessä yrityksen arvoihin ja perintöön, se ei saa taakseen sidosryhmien tukea. Organisaatiokulttuuri voi jo yksinäänkin olla kilpailuetu, mutta tämä riippuu täysin siitä, miten työntekijät uskovat ja elävät yrityksen arvoja ja onko tulevaisuuden suunnitelman ja menneisyyden välillä jännitettä. Jotta organisaatiokulttuuriin ei syntyisi jännitettä ja visio saisi tukea läpi yrityksen, on osa-alueet sidottava toisiinsa. Imagoa taas tulee hallita niin, että se luo brändilupauksen, joka on selvästi yhteydessä organisaation oikeaan brändikokemukseen. Imagon on oltava yhteydessä visioon, jotta se on tarpeeksi uskottava. Näin muodostuu myös aito ja uskottava imago. Yleensä brändeiltä löytyy nämä kaikki kolme osa-aluetta, mutta ne on kehitetty erikseen ja pahimmassa tapauksessa ne ovat ristiriitaisia toistensa kanssa. (Hatch & Schultz, 2003, 1047–1052.)

Pohjautuen Hatchin ja Schultzin (2003) malliin, neljään muuhun brändiuudistuksen case-tutkimukseen sekä laajaan kirjallisuuskatsaukseen, Merrilees ja Miller (2008) ovat esittäneet kuusi periaatetta kuvaamaan brändiuudistusta. Merrileesin ja Millerin tutkimus on brändiuudistuksen tutkimuskentällä erittäin merkittävä, sillä se yhdistää aiemman tutkimuskentän löydökset, merkittävimmät case-tutkimukset ja samalla todentaa

löydöksensä erillisen case-tutkimuksen avulla. Tämän vuoksi esittelen Merrileesin ja Millerin kuusi periaatetta, koska pidän sitä brändiuudistuksen tärkeänä teoriana.

Merrilees ja Miller (2008) esittävät kuusi brändiuudistuksen periaatetta perustuen laajaan kirjallisuuskatsaukseen brändin ja brändiuudistuksen tutkimuskentältä. Alla olevassa taulukossa on esitetty Merrileesin ja Millerin periaatteet kokonaisuuden ymmärtämisen helpottamiseksi. Periaatteet 1–3 viittaavat brändiuudistuksen toteuttamiseen liittyvään prosessiin, periaate 4 sisäisen tuen löytämiseen ja periaatteet 5–6 uuden brändistrategian toteuttamiseen. Seuraavaksi käsittelemme kaikki kuusi periaatetta syvemmin.

1. Brändiytimen ja nykyajan tarpeiden tasapaino
2. Brändiytimen tärkeiden elementtien säilyttäminen
3. Uusien markkinasegmenttien huomioiminen
4. Uudistuksen myyminen sidosryhmille
5. Brändielementtien ja -konseptin yhtenäistäminen
6. Mainonnan hyödyntäminen

Ensimmäinen periaate ”brändiytimen ja nykyajan tarpeiden tasapaino” tarkoittaa, että yrityksen tulisi uutta brändivisiota suunnitellessa pyrkiä säilyttämään yrityksen brändin ydinajatus niin, että se on relevantti myös nykyajassa (Merrilees & Miller, 2008, 540). Tämä periaate viittaa Collinssin ja Porrassin (1997) esittämään paradoksiin, jonka mukaan brändin ydinajatuksen ja edistyksen välillä on jännite, joka visionäärisissä ja innovatiivisissa yrityksissä on onnistuttu tasapainottamaan. Erityisesti vahvoilla brändeillä on riski urautua tapaan, jolla asiat on aina tehty ja ne saattavat jopa vastustaa innovaatioita (Christensen, 1997). Kuitenkin useat tutkimukset osoittavat, että ilman innovaatioita myös vahvat brändit ovat vaarassa menettää ymmärryksensä nykyajan kuluttajan tarpeista. Muotibrändit ovat helposti ymmärrettävä esimerkki tästä ilmiöstä, sillä muoti on asia, joka luo vahvan siteen brändin ja kuluttajan välille, mutta toisaalta se muuttuu nopeasti vaatien yritykseltä jatkuvasti innovaatioita. Esimerkiksi muotibrändit Gucci ja Burberry ovat käyneet läpi vaiheet, jossa vahva ja suosittu brändi menettää vahvan asemansa vuosikymmenten aikana, vaati rajua koko yrityksen läpi käyvää uudistusta löytääkseen taas yhteyden brändiytimen ja nykyajan kuluttajan tarpeiden välillä. (Moore & Birtwistle, 2004, 412–413.)

Toinen periaate ”Brändiytimen tärkeiden elementtien säilyttäminen” viittaa siihen, että vaikka brändiä lähdettäisiin uudistamaan hyvin voimakkaasti, tulisi sen säilyttää yhteys aiempaan brändiin (Merrilees & Miller, 2008, 541). Tämä tuo brändille uskottavuutta ja edistää uuden brändin hyväksymistä kuluttajien näkökulmasta (Kapferer, 1998, 334). Myös brändin laajennus-teoria tukee tätä, jonka mukaan onnistunut laajennus laajentaa brändin tarkoituksen kontekstista toiseen, eli brändiuudistuksen ajasta toiseen (Merrilees & Miller, 2008, 541).

Kolmas periaate ”Uusien markkinasegmenttien huomioiminen” tarkoittaa, että brändiuudistusta tehtäessä brändin tulisi tähdätä saavuttamaan myös uusia markkinasegmenttejä olemassa olevien lisäksi tai niiden sijaan. Uudet markkinasegmentit heijastavat markkinoiden luonnollista kehitystä ja tämä auttaa yritystä pitämään nykyaikaisen ja raikkaan näkökulman. Usein brändiuudistuksen tarkoitus onkin herättää kiinnostusta uusissa kuluttajissa ilman, että menetetään vanhoja asiakkaita. (Merrilees & Miller, 2008, 541.)

Neljäs periaate ”Uudistuksen myyminen sidosryhmille” viittaa yrityksen sisäiseen konsensukseen brändiuudistuksesta. Brändi niin sanotusti herää eloon, kun se on osa yrityksen ydinajatus ja strategiaa. Tällöin yrityksen sisäiset sidosryhmät ottavat brändistä omistajuuden sekä elävät ja työskentelevät päivittäin brändin mukaisesti. Ilman yrityksen sisäisten sidosryhmien ja erityisesti työntekijöiden tukea brändi ei ole uskottava. Tämä neljäs periaate siis korostaa johtajuuden merkitystä brändiuudistuksessa ja tämä on näkökulma, johon tässä tutkimuksessa tullaan paneutumaan syvemmin. (Merrilees & Miller, 2008, 541.) Tämä periaate nousee esiin myös muissa organisaatiomuutoksissa erittäin tärkeänä näkökulmana. Erityisesti organisaatiokulttuurimuutoksen osalta on käynyt ilmi, että organisaatiomuutoksen toteuttaminen ilman sidosryhmien tukea ja täyttä uskoa, on osoitettu hyvin haastavaksi ja riskiseksi. Gotsi ja Antirpoulos (2008) ovat tutkineet tätä ilmiötä ja tulen palaamaan tähän myöhemmin tutkimuksessa.

Viides periaate ”Brändielementtien ja -konseptin yhtenäistäminen” viittaa siihen, että brändiuudistuksessaan menestyneet yritykset ovat huolehtineet 4P -mallin avulla kaikkien brändielementtien olevan linjassa brändikonseptin kanssa. Brändiuudistuksen tulisi siis vaikuttaa strategian kaikkiin osiin; tuotteeseen, asiakaspalveluun, jakeluun, hinnoitteluun ja



suhdejohtamiseen sekä olla hyvin yhtenäinen näiden kaikkien osa-alueiden välillä. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että uusi brändikonsepti tulee esiin kaikkien brändielementtien kautta. (Merrilees & Miller, 2008, 542.)

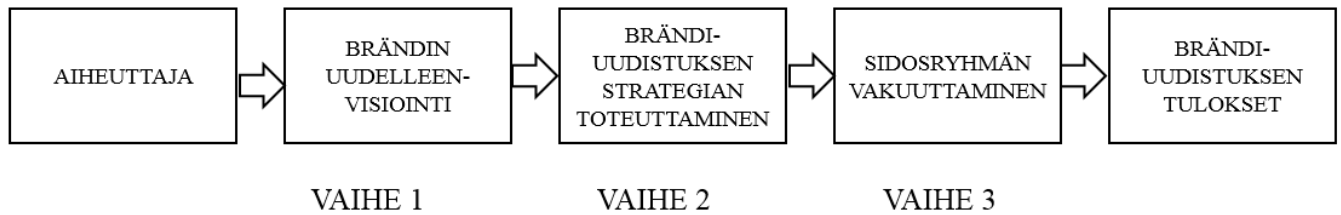
Kuudes periaate ”Mainonnan hyödyntäminen” tarkoittaa, että brändiuudistuksessa uuden brändin esiintuomisessa mainonta ja pr-toiminnot ovat välttämättömiä. Erityisesti tässä tapauksessa mainonnalla tarkoitetaan erilaisia, ei tavanomaisia massamedia markkinointikanavia, kuten printti- tai televisiomainonta. Tämä sen vuoksi, että useimmiten brändiuudistuksessa on tarkoitus herättää sidosryhmien mielenkiinto muutenkin kuin kertomalla perinteisellä tavalla uudistuksesta. Tarkoitus voi olla muuttaa asenteita, kouluttaa kuluttajaa tai parantaa kuluttajan ja brändin välistä molemminpuolista kommunikaatiota. (Merrilees & Miller, 2008, 542.) Näin brändillä on mahdollisuus tehdä uudistuksesta vaikuttavampi kokemus sidosryhmille.

Nämä kuusi brändiuudistuksen periaatetta kattavat monipuolisesti brändiuudistuksen prosessinäkökulman ja ovat hyödyllisiä niin akateemisesti kuin myös yritysten konkreettisessa käytössä. Erityisesti Merrilees ja Miller korostavat brändiytimen säilyttämistä muutoksessa, sisäisten sidosryhmien ottamista mukaan heti prosessin alusta alkaen sekä brändielementtien ja brändikonseptin yhdenmukaisuutta.

### **2.2.2 Brändiuudistuksen mahdollistajat ja esteet**

Koska brändiuudistuksen on todettu olevan haastava organisaatiomuutos, on myös sen mahdollistajia ja esteitä on tutkittu. Tässä tutkimuksessa esittelen Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) mallin brändiuudistuksen mahdollistajista ja esteistä.

Millerin ym. (2014) tarkoitus on löytää brändiuudistuksen esteitä ja mahdollistajia sekä ymmärtää, missä uudistuksen vaiheessa mikäkin mahdollistaja tai este on oleellinen. Tätä varten he esittävät aiemman tutkimuksen perusteella mallin brändiuudistuksen eri vaiheista. Kuvio 3 kuvaa brändiuudistusta vasemmalta oikealle, vaiheesta toiseen etenevänä kuviona. Brändiuudistuksen tärkeimmät vaiheet on nimetty kuvion alle vaiheiksi yksi, kaksi ja kolme.



*Kuvio 3 Brändiuudistuksen vaiheet. Mukaillen Miller, Merrilees & Yakamova, 2014, 269.*

Kuviossa ennen uudistuksen varsinaista ensimmäistä vaihetta kuvataan brändiuudistuksen aiheuttaja (trigger). Aiheuttaja tarkoittaa brändiuudistuksen alkutilannetta; onko uudistus kiireellinen vai ei kiireellinen ja onko se proaktiivinen vai reaktiivinen muutos. Aiheuttaja on oleellinen osa brändiuudistusta ja se määrittelee seuraavien vaiheiden luonteen. Uudistuksen ensimmäinen varsinainen vaihe on brändin uudelleenvisiointi. Tämä vaihe koostuu prosesseista, joissa uusi brändi määritellään. Toinen vaihe on brändiuudistuksen strategian toteuttaminen. Tällä tarkoitetaan erityisesti sisäisiä bränditoimintoja, joiden tarkoitus on myydä uusi brändi sisäisille sidosryhmille, kuten työntekijöille. Kolmas vaihe, eli sidosryhmän vakuuttaminen (stakeholder buy-in). Tällä tarkoitetaan toimintoja, joilla brändiuudistus tuodaan kaikkien sidosryhmien ulottuville. Samalla brändikonsepti ja brändielementit linjataan yhdenmukaisiksi. Viimeisenä kohtana kuviossa on brändiuudistuksen tulokset, jotka ovat seuraus muista brändiuudistuksen vaiheista. (Miller ym., 2014, 266.) Tätä kuviota tarkasteltaessa voidaan huomata selkeä yhteys Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteisiin ja tämän asian tulen nostamaan esiin vielä myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa etsittiin tekijöitä, jotka mahdollistavat menestyksekkään brändiuudistuksen. Tutkimuksessa löydettiin kuusi brändiuudistuksen mahdollistajaa. Brändiuudistuksen mahdollistajia ovat; vahva brändiuudistuksen johtaminen, brändiymmärryksen kehittäminen, sisäinen brändäys, brändiominaisuuksien jatkuvuus, sidosryhmä koordinointi ja integroitu markkinointiohjelma. (Miller ym., 2014, 275.) Tärkeimmäksi näistä mahdollistajista Miller ym. nostavat vahvan brändiuudistuksen johtamisen, jonka lisäksi menestyneissä brändiuudistuksen tapauksissa on ilmennyt 1–2 muuta mahdollistajaa. Seuraavaksi käsitelen näitä mahdollistajia tarkemmin.

Vahva brändiuudistuksen johtaminen on monivaiheinen mahdollistaja, eli sen tulisi ilmetä läpi brändiuudistuksen. Vahvaan brändiuudistusjohtamiseen tarvitaan erityisesti johtajia, joilla on strategisesti oleellista kokemusta ja tahtoa sitoutua brändiuudistukseen. Jo aiemmin tässä tutkimuksessa mainitussa Burberryn brändiuudistustapauksessa vastapalkatulla ylemmällä johdolla oli kokemusta toiminnoista, jotka olivat kriittisesti uudistuksen tarpeessa. Samoin pääsuunnittelijan ja toimitusjohtajan taustalla olivat urat toisissa luksusmuotitaloissa. Sitoutuminen brändiuudistukseen on erityisen tärkeä osa uudistuksen johtamista, sillä täysin sitoutuneena johtaja voi uskottavasti kannustaa myös muista sidosryhmiä osallistumaan brändin uudelleenvisiointiin ja brändistrategian toteuttamiseen. (Miller ym., 2014, 275–276.)

Toinen brändiuudistuksen mahdollistaja on brändiymmärryksen rakentaminen. Tällä mahdollistajalla tarkoitetaan tutkimuksen liittämistä osaksi brändityöskentelyä brändiuudistuksen ensimmäisessä vaiheessa. Tutkimuksilla pyritään ymmärtämään tai testaamaan tiettyjä brändivisioille oleellisia asioita, kuten markkinaympäristöä, brändin arvoja ja logon toimivuutta. (Miller ym., 2014, 276.) Brändiuudistus on suuri ja usein kallis muutos, jonka toteuttamiseen käytetään paljon aikaa (Smith, 2003). On siis ymmärrettävää, että yritykset haluavat varmistua tekevänsä oikeita ratkaisuja brändivisioinnin vaiheessa.

Kolmas brändiuudistuksen mahdollistaja on sisäinen brändäys. Tällä tarkoitetaan yrityksen sisäisiä brändäystoimintoja, joiden avulla pyritään rohkaisemaan johtajia ja työntekijöitä tukemaan uutta brändiä. Sisäinen brändäys kuuluu brändiuudistuksen toiseen vaiheeseen, eli strategian toteuttamiseen. Tällaisia toimintoja voivat olla esimerkiksi sisäinen kommunikointi ja koulutukset. Pääasia, että toiminnot olisivat moniulotteisia, eikä vain uusien asioiden kommunikoimista työntekijöille. Sisäisen brändäyksen tulisi olla molemminpuolinen, interaktiivinen toiminto, joka aidosti koskettaa työntekijöitä ja saa heidät toimimaan brändin puolesta. (Miller ym., 2014, 276.) Merrileesin ja Millerin (2008) aiemmissa tutkimuksissa on aiemminkin painotettu sisäisen brändäyksen tärkeyttä, mutta tässä tutkimuksessa se nostetaan vasta brändiuudistuksen vaiheissa toiseen vaiheeseen, jossa strategiaa jo toteutetaan. Aiemmat tutkimukset ovat painottaneet, että sisäiset sidosryhmät tulisi ottaa mukaan jo brändivisiointivaiheessa (Schein, 1992, 335). Koen siis tässä olevan

ristiriitaa aiemman tutkimuskentän kanssa ja siihen perustuen nostaisin sisäisen brändäyksen myös monivaiheiseksi mahdollistajaksi.

Neljäs brändiuudistuksen mahdollistaja on brändiominaisuuksien jatkuvuus. Tämä mahdollistaja esiintyy myös brändiuudistuksen toisessa vaiheessa ja tarkoittaa tiettyjen brändielementtien säilyttämistä uudistuksesta huolimatta. Linjakkuus vanhan brändin kanssa rohkaisee sidosryhmiä hyväksymään uuden brändin. (Miller ym., 2014, 276.)

Kolmanteen brändiuudistuksen vaiheeseen kuuluvia mahdollistajia ovat sidosryhmäkoordinointi ja integroitu markkinointiohjelma. Tässä vaiheessa sidosryhmien koordinoiminen oikeisiin toimintoihin nousee tärkeään rooliin. Markkinointiohjelmaa suunniteltaessa on huomioitava uuteen brändiin sopivat toiminnot ja niiden kaikkien on oltava linjassa keskenään. Tärkeää on, että kaikki ohjelmat tuovat esiin brändin merkityksen.

Näiden kuuden mahdollistajan lisäksi Miller ym. (2014) löysivät viisi brändiuudistuksen estettä. Toisin kuin mahdollistajissa, esteistä neljä viidestä on monivaiheisia, joten ne vaativat tarkempaa tarkkailua koko brändiuudistuksen läpi. Viisi brändiuudistuksen estettä ovat itsevaltainen brändiuudistus, sidosryhmä jännitteet, kapea brändivisio, vajaa tutkimus ja vajaa asiakkaan huomioiminen.

Vaikka brändiuudistuksen mahdollistajiin kuuluu vahva brändiuudistusjohtaminen, on liian vahva itsevaltainen johtaminen brändiuudistuksen este. Se tarkoittaa johtamistapaa, joka on liian autonominen ja päätöksiä uudesta brändistä tehdään liikaa yksivaltaisesti. Tämä este on monivaiheinen joten se voi vahingoittaa uudistusta missä tahansa uudistuksen vaiheessa. Erityisesti sidosryhmien kannalta tällaisessa johtamistyyliässä on riskinsä, sillä autonomisesti kehitetty brändiuudistus harvoin saa sidosryhmien täyden tuen, joka vaikuttaa työntekijöiden työn tulokseen. Tästä pääsemme brändiuudistuksen toiseen monivaiheiseen esteeseen; sidosryhmä jännitteeseen. Aiemman tutkimuksen mukaan sidosryhmät ovat hyvin alttiita erilaisille jännitteille brändiuudistuksessa, jonka vuoksi niitä tulisi aktiivisesti välttää. Näissä tapauksissa ristiriita usein johtuu aiemman johtamistavan ja uuden brändi näkökulman yhteentörmäyksestä. Jännitettä voi siis jo ensimmäisen esteen vuoksi syntyä työntekijöiden ja johdon välille, mutta sidosryhmäjännite voi olla kyse myös esimerkiksi toimittajien ja yrityksen välisistä jännitteistä. (Miller ym., 2014, 277.)

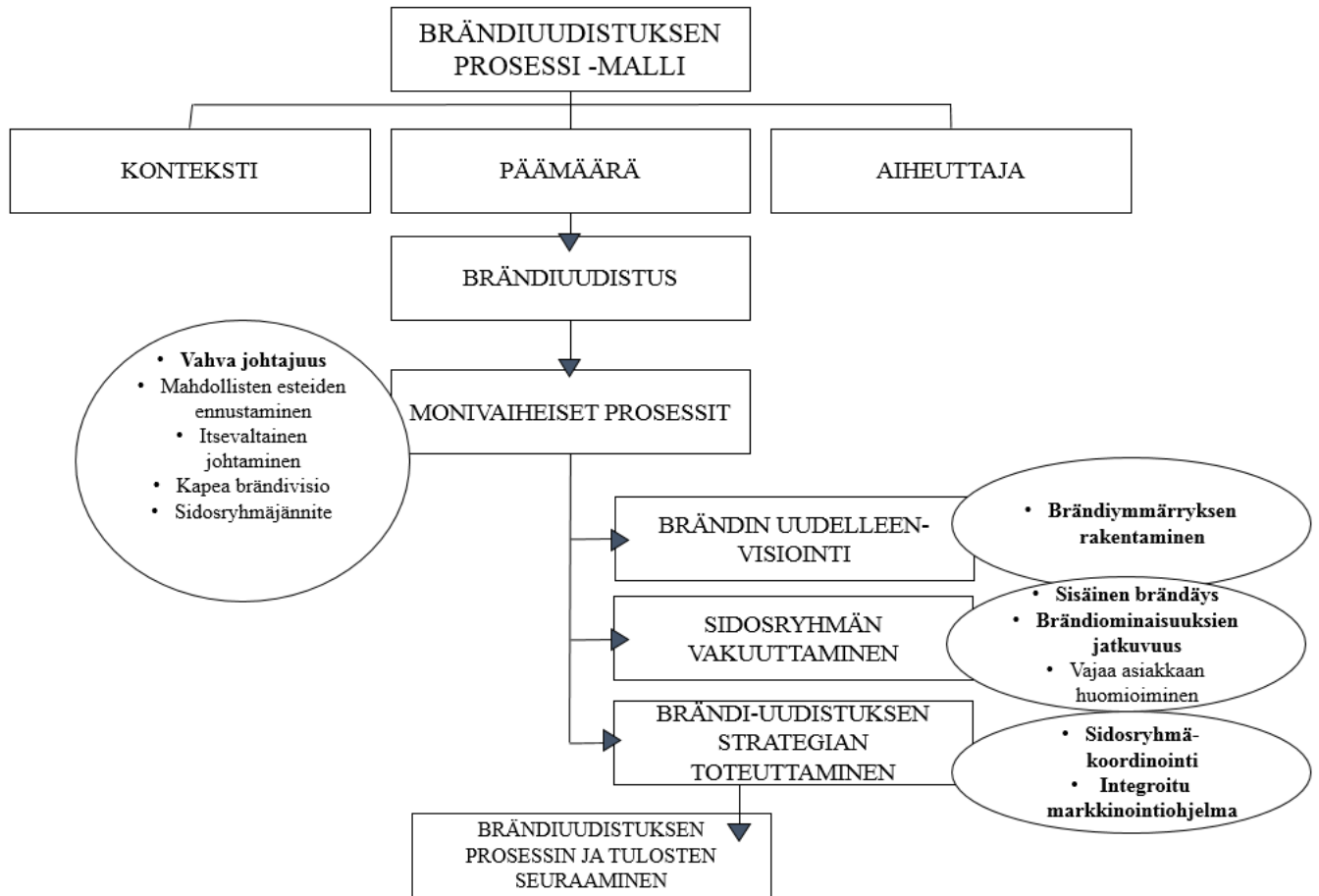
Kolmas brändiuudistuksen este on kapea brändivisio ja tämä este on myös monivaiheinen. Tämän esteen suurin riski on, että brändi ei pysty saavuttamaan täyttää potentiaaliaan liian kapeaksi jääneen brändivisio vuoksi. Tämä este voi tapahtua missä vaiheessa vain brändiuudistusta, mutta haastavinta on, jos se tapahtuu jo uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa. Tämä kapea brändivisio on myös tiiviisti yhteydessä kahteen viimeiseen brändiuudistuksen esteeseen; vajaaseen tutkimukseen ja vajaaseen asiakkaan huomioimiseen. (Miller ym., 2014, 277–280.)

Myös vajaa tutkimus on monivaiheinen este. Brändiuudistuksen jokaisessa vaiheessa tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat oleellisesti brändiuudistuksen onnistumiseen. Ollakseen varmoja päätöksistään johto usein haluaa testata tai tutkia päätökseen liittyviä asioita, tämä onkin yksi brändiuudistuksen mahdollistajista. Tässä on kuitenkin riski, että testauksia tai tutkimuksia tehdään liian kapeakatseisesti. On siis brändiuudistuksen johdon vastuulla, että kaikki oleelliset asiat linjauksiin ja päätöksiin liittyen testataan ja päätökset tehdään parhaan olemassa olevan tiedon pohjalta. (Miller ym., 2014, 277–281.)

Vajaa asiakkaan huomioiminen on brändiuudistuksen esteistä ainoa, joka ei ole monivaiheinen. Se esiintyy brändiuudistuksen toisessa vaiheessa ja voi vaikuttaa negatiivisesti sidosryhmien antamaan tukeen. Asiakkaan vajaalla huomioimisella tarkoitetaan tässä tapauksessa tilannetta, jossa on huomioitu kapeasti asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Miller ym., 2014, 278.) Kun yritys lähtee brändiuudistusta tehtäessä vastaamaan asiakkaidensa toiveisiin liian kapeasti, uudistuksen lopputulos voi olla liian yksityiskohtainen, eikä se vetoa tarpeeksi moniin yrityksen sidosryhmiin. (Miller ym., 2014, 281.)

Alla kuvio mukaillen Millerin ym. (2014) brändiuudistuksen prosessia sekä sen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Prosessi on kuvattu suorakulmaisilla laatikoilla, sekä nuolilla. Konteksti, päämäärä ja aiheuttaja määrittelevät brändiuudistuksen alkamisen sekä sen, millainen brändiuudistus on kyseessä. Brändiuudistus etenee kolmen aiemmin mainitun vaiheen kautta: brändin uudelleen visiointi, sidosryhmän vakuuttaminen sekä brändiuudistuksen strategian toteuttaminen. Vaiheiden vieressä olevien sisällä on kuvattu vaiheeseen liittyvät mahdollistajat (tummennettu) ja esteet. Kolmea vaihetta ennen on vielä

kuvattu monivaiheiset prosessit, jonka vieressä olevassa soikiassa monivaiheiset mahdollistajat ja esteet on kuvattu.



*Kuvio 4 Brändiuudistuksen prosessi. Mukaillen Miller, Merrilees & Yakamova, 2014, 280.*

Kyseinen teoria on erinomaisesti perusteltu ja se pohjautuu useisiin alan muihin tutkimuksiin, minkä vuoksi tulen hyödyntämään kyseistä kuviota selittäessäni brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurimuutoksen yhteyttä.

## 2.3 Brändiuudistuksen myötä organisaatiokulttuurimuutokseen

Brändiuudistus ja organisaatiokulttuurimuutos ovat yksinään vahvoja ja haastavia organisaatiomuutoksia ja niitä voisi tutkia ja käsitellä yksittäisinä ilmiöinä todella paljon. Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin kiinnostunut brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurimuutoksen yhteydestä.

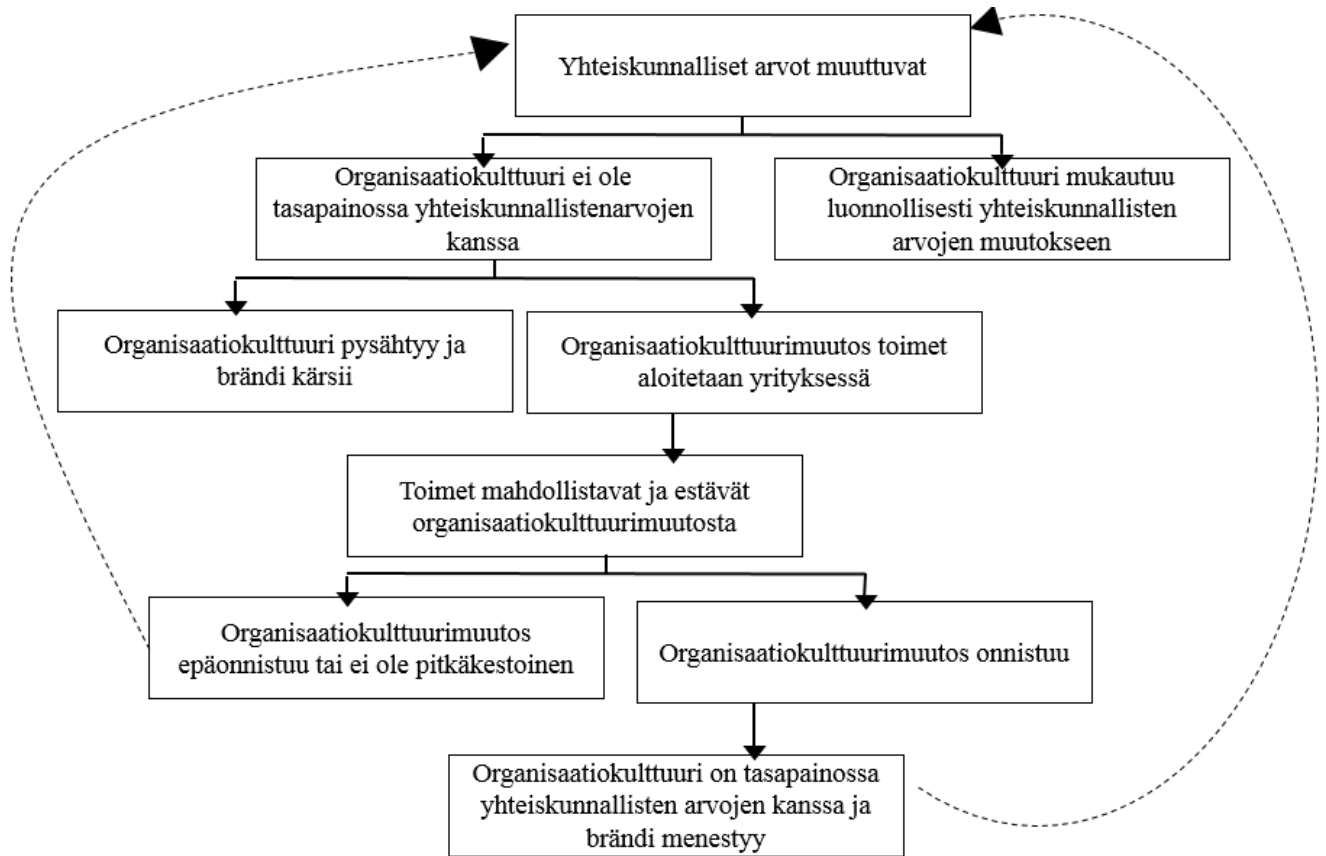
Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, Schein (1992, 17) kuvailee organisaatiokulttuuria yrityksen olettamuksiksi siitä, miten yhteisö toimii ulkopuolisen maailman kanssa ja kuinka yksilöiden tulisi toimia yhteisössä. Nämä oletamukset määrittelevät, miten ihmisten tulisi toimia, ajatella ja tuntea ongelmatilanteissa sekä miten uusien yksilöiden tulisi toimia yhteisössä. Menestyneestä brändistä ja brändiuudistuksesta puhuttaessa taas esiin nousee kerta toisensa jälkeen sisäisten sidosryhmien, eli työntekijöiden näkökulma ja brändin eläminen (Hatch & Schultz, 2003; Miller, Merrilees & Yakamova, 2014; Gotsi & Andriopoulos, 2007). Jos mietimme tilannetta, jossa brändi sekä organisaatiokulttuuri uudistuvat, on hyvin suuri riski, että yrityksessä vallitseva kulttuuri törmää yhteen uudistusten mukana tulevien uusien arvojen kanssa. Tällainen tilanne, jossa työntekijän henkilökohtaiset arvot ja yrityksen arvot eivät ole yhdenmukaisia, on erittäin riskialtis ja voi johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten työntekijän stressiin tai jopa loppuun palamiseen (Siegal & McDonald, 2004). Haaste on siis siinä, miten brändiuudistuksen myötä tulevat kulttuuriin vaikuttavat muutokset sulautuvat vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

Chernatony ja Cottam (2008) käsittelevät organisaatiokulttuurin ja brändin suhdetta. He esittelevät artikkelissaan organisaatiokulttuuriset tekijät, joilla on yhteys brändimenestykseen. Näitä tekijöitä ovat epäjohdonmukainen kulttuuri, kvantitatiiviseen tulokseen perustuva kulttuuri, ”tiukka kulttuuri”, pitkäikäisyyteen ja traditioihin perustuva kulttuuri sekä muuttuva ja kehittyvä kulttuuri. Nämä kaikki tekijät voivat olla haitaksi brändin menestykselle omalla tavallaan. Burmann ja Zeplin (2005, 281) nostivat tutkimuksessaan esiin, että brändin vahvuus heijastuu eri brändiosien yhtenäisyydestä. Jotta tähän päästäisiin, on kaikkien työntekijöiden tunnettava brändi-identiteetti ja eletävä sitä, muuten sidosryhmille näkyvä brändi ei ole yhtenäinen. Brändin menestykseen negatiivisesti

voi vaikuttaa myös kvantitatiiviseen suoriutumiseen keskittyvä kulttuuri. Riskinä tällaisessa kulttuurissa on, että huomio kiinnitetään liikaa suoriutumiseen ja erinomaisen tuloksen tekemiseen, jolloin itse työntekijät ja heidän motivoimisensa jäävät vähemmälle huomiolle. Pitkällä tähtäimellä kulttuuri voi alkaa oireilla, jolloin se vaikuttaa myös brändiin ja yrityksen tulokseen. Nämä ovat myös ”tiukan kulttuurin” riskejä. Lisäksi tiukassa kulttuurissa on se riski, että se vaikuttaa suoraan työntekijöiden toimintaan ja päätöksentekoon. Liian määräävä, tarkka ja kannustamaton kulttuuri vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, joka taas tulee näkymään brändissä. (Chernatony & Cottam, 2008, 19–20.) Kulttuuri, johon yrityksen tulisi pyrkiä saavuttaakseen myös brändimenestystä edistävän kulttuurin, on sellainen, jossa informaatio kulkee nopeasti ja vapaasti eri osastojen välillä, työntekijöillä on jonkin verran valinnanvapautta sekä jossa luovuus ja yrittäjäisyys ovat palkittuja. Myös pitkäikäisyyteen ja traditioihin perustuva kulttuuri todettiin brändimenestyksen kannalta haastavaksi kulttuuriksi. Toisaalta, yrityksen ytimen säilyttäminen ja vaaliminen nähtiin brändimenestystä edistävänä tekijänä, mutta toisaalta tällaisen kulttuurin koettiin rajoittavan innovaatioita. (Baker ym., 1999, 43.)

Muuttuva ja kehittyvä kulttuuri on kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta tärkein brändimenestykseen vaikuttavista organisaatiokulttuuritekijöistä. Aiemman tutkimuskentän ja haastattelujen pohjalta Chernatony ja Cottam (2008) esittävät artikkelissa mallin liittyen muuttuvaan ja kehittyvään kulttuuriin. Malli selittää brändiuudistuksen ja muuttuvan organisaatiokulttuurin välistä haastetta. Malli alkaa kohdasta ”yhteiskunnalliset arvot muuttuvat” ja etenee ylhäältä alas prosessimaisesti kiinteiden nuolien mukaan, jonka jälkeen se tiettyssä vaiheessa alkaa taas alusta. Yhteiskunnalliset arvot voidaan organisaatiossa mieltää koko organisaation yhteisön arvoiksi. Katkonainen nuoli tarkoittaa palautumista aiempaan prosessin vaiheeseen. Prosessin eteneminen on täysin tapauskohtaista.





Kuvio 5 Organisaatiokulttuurimuutosprosessi. Mukaillen Chernatony & Cottam, 2008, 18.

Muutos alkaa siitä kun yhteiskunnalliset arvot muuttuvat. Kun arvot muuttuvat, on organisaatiokulttuuri käänkökohdassa: sulautuuko se uusiin yrityksen arvoihin vai ei. Jos sulautuu, prosessi päättyy siihen, jos se ei sulautu, siirrytään prosessissa seuraavaan vaiheeseen. Tässä vaiheessa organisaatiokulttuuri joko seisahtuu paikalleen, jolloin brändi kärsii, tai se alkaa muuttua. Jos kulttuuri alkaa muuttua, siirrytään taas seuraavaan vaiheeseen, jossa erilaiset toimijat edistävät ja hidastavat muutosta. Tämä on se niin sanottu työvaihe, jossa kokemuksia kerätään ja asioita tehdään uusilla tavoilla, jolloin organisaatio muuttuu työyhteisön kokemusten kautta. Vahva johtajuus on tässä vaiheessa erityisen tärkeä niin onnistumisen kuin myös epäonnistumisen kanalta. Tästä seuraa, että muutos voi olla epäonnistunut tai lyhytkestoinen, jolloin prosessi palaa vaiheeseen, jossa organisaatiokulttuuri ei ole linjassa arvojen kanssa. Jos muutos onnistuu, organisaatiokulttuuri on linjassa arvojen kanssa ja brändi menestyy. Tietysti taas jossain vaiheessa yrityksen arvot muuttuvat ja prosessi alkaa alusta. (Chernatony & Cottam, 2008, 17–20.) Mielenkiintoista kuitenkin on, että Goverin ym. (2016, 569) mukaan yrityksessä

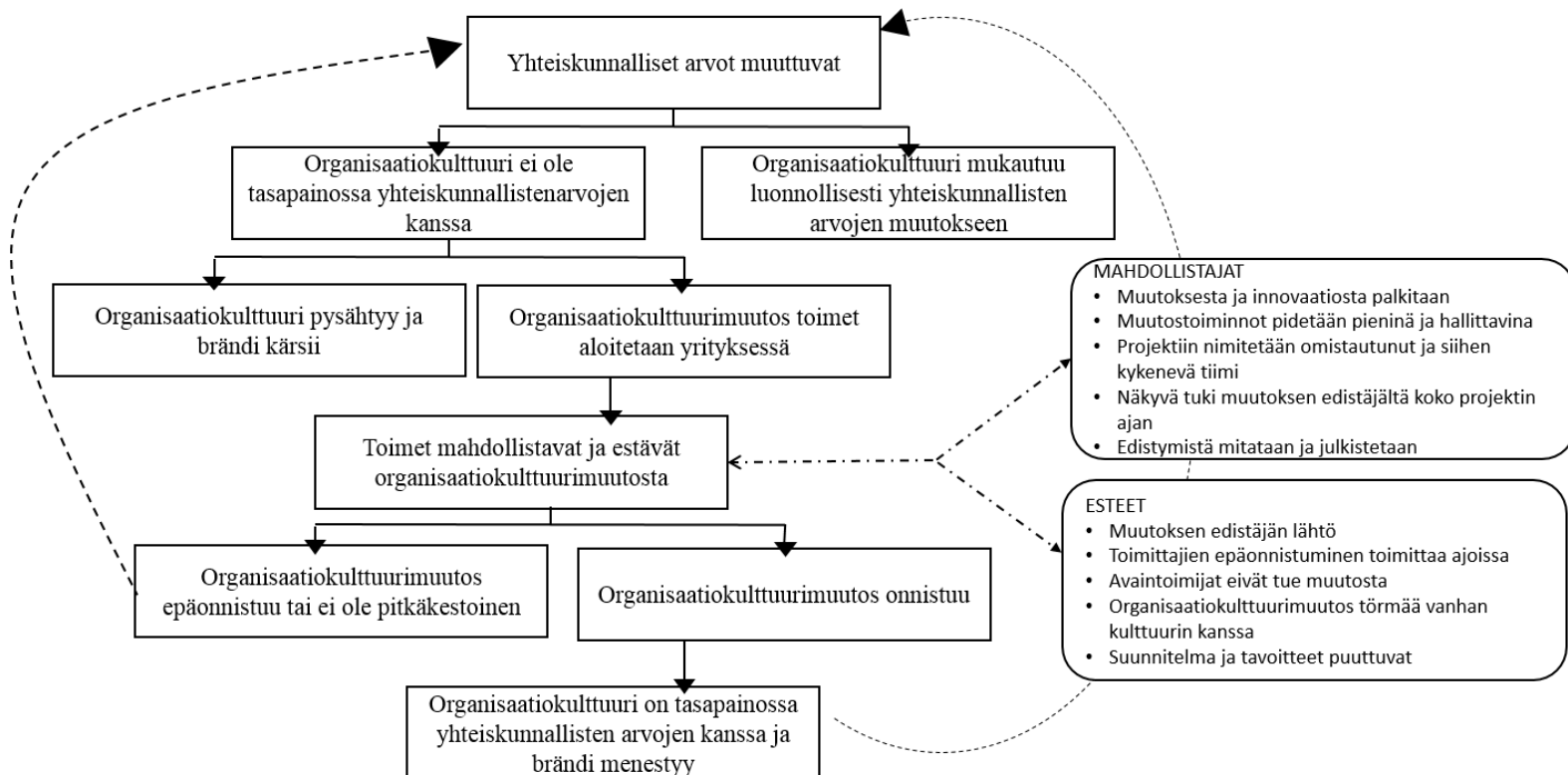
tapahtuvat muutokset muokkaavat organisaatiokulttuuria tavalla tai toisella, vaikka yrityksen vallitsevat arvot eivät muuttuisikaan. Tämän tutkimustulos tukee myös Chernatony & Cottam (2008) ajatusta siitä, että organisaatiokulttuurimuutosprosessi alkaa aina lopulta alusta. Goverin ym. (2014) tutkimus kuitenkin mielestäni kyseen alaistaa Chernatony & Cottam (2008) organisaatiokulttuurimuutosprosessia siltä kannalta, että onko prosessi aina näin suoraviivainen alusta loppuun kulkeva prosessi. Goverin ym. (2014) mukaan siis myös muutos työskentelytavoissa voisi aloittaisia tämän saman prosessin, vaikka yhteiskunnalliset arvot eivät muuttuisikaan.

## 2.4 Yhteenveto

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutustuin tarkemmin brändiuudistukseen, organisaatiokulttuuriin sekä sen muutokseen. Tässä luvussa käsiteltyjen teorioiden pohjalta haluan nostaa esiin muutaman huomioni. Tutkimus perustuu sille olettamukselle, että yrityksessä on organisaatiokulttuuri, joka koostuu arvoista, artefakteista ja perusolettamuksista (Schein, 1992). Koin tärkeäksi käsitellä organisaatiokulttuurin käsitteen ennen sen muutoksen käsittelyä, jotta ilmiön moniulotteisuus on selvä. Chernatony ja Cottam (2008) kuvaavat organisaatiokulttuurimuutoksen prosessia, jossa prosessi alkaa yhteiskunnallisten arvojen muutoksesta. Prosessin voi siis aloittaa jokin muutos, joka vaikuttaa vallitseviin arvoihin. Toisaalta, organisaatiokulttuurimuutos on haastava muutos, jota ei aina voida hallita mielivaltaisesti, sillä se rakentuu kulttuurin kokemuksissa. Goverin ym. (2014) mukaan myös erilaiset kokemukset voivat olla aloittamassa organisaatiokulttuurimuutosta. On siis pohdittava, onko esimerkiksi brändiuudistus tarpeeksi vaikuttava muutos aloittamaan samalla organisaatiokulttuurimuutoksen.

Organisaatiokulttuurimuutoksen käsittelyssä käytin Smithin (2003) tekemää laajaa kvantitatiivista tutkimusta selittääkseni ja kuvatakseni organisaatiokulttuurimuutoksen käsitettä. Organisaatiokulttuurimuutosprosessi on Chernatony ja Cottam (2008) artikkelin pohjalta käsitelty ja erityisesti sieltä olen nostanut organisaatiokulttuurimuutoksen prosessikuvion. Tämän tutkimuksen kannalta kyseinen kuvio on erittäin tärkeässä roolissa,

koska sen mukaan tarvitaan yhteiskunnallisia arvoja muuttava tekijä aloittamaan organisaatiokulttuurimuutos. Brändiuudistus voisi mahdollisesti olla tällainen tekijä, joka tarkoittaisi, että tapausyrityksessä voi olla alkanut brändiuudistuksen lisäksi myös organisaatiokulttuurimuutos. Jos näin on tapahtunut, organisaatiokulttuurimuutosprosessissa kuvataan monta kohtaa, jotka tulisi myös hallitusti johtaa yrityksessä. Jos näin ei toimita, on mahdollista, että brändi kärsii tai, että kulttuurista ei tule pitkäkestoista. Chernatony ja Cottam (2008) esittivät organisaatiokulttuurimuutoksen prosessikuviossaan, miten tärkeässä roolissa muutoksen pysyvyyden kannalta ovat organisaatiokulttuurin mahdollisuudet ja esteet. Artikkelissa ei kuitenkaan esitetty, mitä nämä mahdollistajat ja esteet ovat. Artikkeleja tutkiessani huomasin mahdollisuuden syventää Chernatony ja Cottam (2008) organisaatiokulttuurimuutosprosessin konkreettisuutta Smithin (2003) tutkimuksen avulla. Kyseisessä tutkimuksessa annettiin onnistuneiden ja epäonnistuneiden organisaatiokulttuurimuutosten avulla viitteitä organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajista ja esteistä, jotka tulevat selkeästi esiin tekemässäni kuviossa 5. Alla olevassa kuviossa 7 olen yhdistänyt Chernatony ja Cottam (2008) ja Smith (2003) tutkimuksista nostamani aiheet ja koen niiden tukevan toisiaan organisaatiokulttuurimuutoksen selittämisessä.



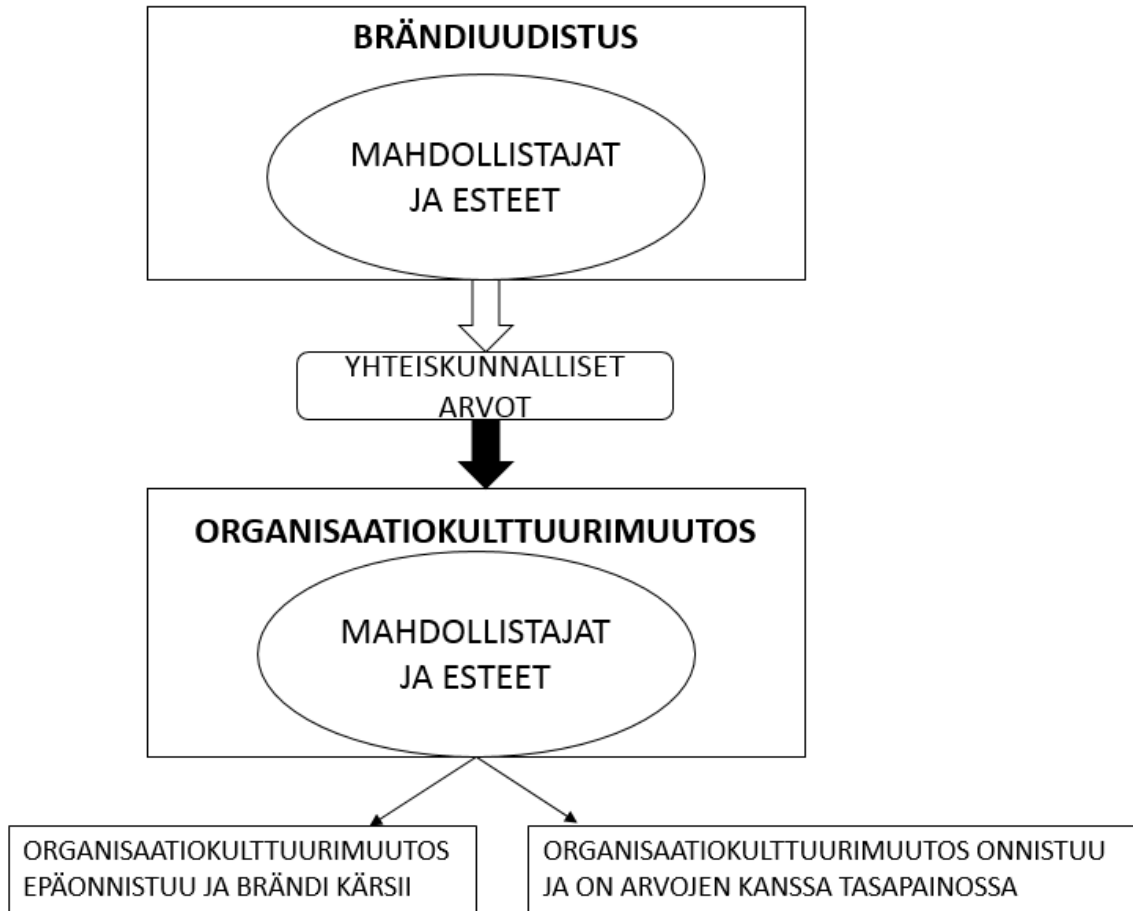
*Kuvio 6 Organisaatiokulttuurimuutosprosessi ja sen mahdollistajat ja esteet. Mukailten Chernatony ja Cottam (2008); Smith (2003).*

Mahdollistajat ja esteet on yhdistetty organisaatiokulttuuriprosessi kuvioon katkonaisella monisuuntaisella nuolella. Tämä tarkoittaa, että mahdollistajat ja esteet vaikuttavat prosessin, mutta ne vaikuttavat myös toisiinsa. Muutokset mahdollistajissa ja esteissä voivat kumota toisen vaikutusta, joka taas vaikuttaa omalla tavallaan prosessiin. Tämän kuvion avulla Chernatony ja Cottam (2008) organisaatiokulttuuriprosessikuvio on konkreettisempi ja kertoo liikkeenjohdolle enemmän. Jos tapausyrityksessä on alkanut myös organisaatiokulttuurimuutos, nämä mahdollistajat ja esteet antavat konkreettisia ohjeita muutoksen syventämiseen.

Brändiudistusta käsitelin aluksi käsitteenä, eli mitä se tarkoittaa ja mikä sille on tärkeää. Brändi on Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan kokonaisuus, johon vaikuttavat imago, visio ja kulttuuri. Kun brändiä aletaan uudistaa, muutos vaikuttaa näihin kaikkiin osa-alueisiin. Tärkeä näkökulma tähän oli Merrileesin ja Millerin (2008) kuusi brändiudistuksen periaatetta. Näiden avulla pystyin luomaan selkeän kuvan brändiudistuksesta ja millaisten asioiden perusteella brändiudistus tulisi toteuttaa. Brändiudistuksen prosessia käsitelin Millerin ym. (2014) artikkelin pohjalta, jonka perusteella pystyin kuvaamaan brändiudistuksen prosessin sekä siihen liittyvät mahdollistajat ja esteet.

Brändiudistuksen periaateista sekä prosessin mahdollistavista ja estävistä tekijöitä löytyi yhdistäviä seikkoja, jotka voivat viitata yhteydestä organisaatiokulttuuriin ja mahdollisesti sen muutokseen. Esimerkiksi brändiudistuksen monivaiheinen mahdollistaja ”vahva brändiudistusjohtaja” voi vaikuttaa vahvasti johtamisellaan myös muihin strategisiin toimintoihin, jotka muokkaavat yrityksessä kokemuksia. Tämä on myös todennäköinen tekijä muokkaamaan yrityksessä vallitsevia yhteiskunnallisia arvoja, eli se voi toimia organisaatiokulttuurimuutoksen aloittavana tekijänä.

Alla olevassa kuviossa olen kuvannut tämän kirjallisuuskatsauksen pohjalta tekemääni oletusta brändiudistuksen ja organisaatiokulttuurimuutoksen välisestä yhteydestä.



*Kuvio 7 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.*

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella siis oletan, että brändiuudistus ja sen sisällä vaikuttavat mahdollistavat ja estävät tekijät muokkaavat yrityksen yhteiskunnallisia arvoja. Tämä brändiuudistuksesta seurannut arvojen muutos voi aloittaa myös samaan aikaan organisaatiokulttuurimuutoksen, jonka sisällä vaikuttavat sen mahdollistajat ja esteet. Mahdollistajista ja esteistä riippuen organisaatiokulttuurimuutos joko onnistuu, jolloin organisaatiokulttuuri on tasapainossa uusien arvojen kanssa, tai se epäonnistuu, jolloin kulttuuri ei ole tasapainossa arvojen kanssa, ja brändi kärsii. Tämän oletuksen soveltavuutta tulen tässä tutkimuksessa selvittämään empiirisen aineiston avulla.

## 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 3.1 Tutkimusmetodologia

Laadullinen tutkimustapa sopii tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään tutkittua aihetta kokonaisvaltaisesti, tuomaan esille tutkittavien havainnot tilanteista ja huomioimaan tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyvät tekijät (Eriksson & Kovalainen, 2008; Hirsjärvi & Hurme, 2011, 27). Laadullista tutkimusta voidaan pitää kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtana. Kun kvantitatiivinen tutkimus pyrkii staattiseen yleistykseen sekä reliaabeliuden ja validiuden kautta saavutettuun tarkkuuteen ja luotettavuuteen, laadullinen tutkimus pyrkii yksityisestä tapauksesta suurempaan kokonaisuuteen, joka on moninainen ja kompleksinen. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116–117; Hirsjärvi & Hurme, 2011, 25). Laadullinen tutkimustapa sopii tähän tutkimukseen, koska se antaa mahdollisuuden käsitellä yhtä yritystä ja sen tapausta tarpeeksi kokonaisvaltaisesti näkökulmasta.

Tapaustutkimus on liiketoiminnan tutkimuskentällä hyvin yleinen tutkimusmetodi. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista ja kokonaisvaltaista tietoa tutkitusta tapauksesta. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 115) Tapaustutkimuksessa käsitellään yleensä yhtä tapausta tai pientä joukkoa toisiinsa liittyviä tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 130–131). Yksi syy tapaustutkimuksen suosioon liiketoiminnan tutkimuskentällä on sen käytännönläheisyys ja normatiivisuus. Tapaustutkimuksen avulla pystytään käsittelemään yksittäisiä liiketoimintaan liittyviä tapauksia ja niiden avulla lisäämään johdon ymmärrystä aiheesta. Tapaustutkimus voidaan mieltää joko tutkimusmetodiksi tai tutkimusstrategiaksi riippuen tutkimuksen aineiston keruutavasta. Jos tutkimuksessa yhdistetään sekä laadullista, että kvantitatiivista aineistoa, tapaustutkimus voidaan nähdä tutkimusstrategiana. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 117)

Tämä tutkimus tullaan toteuttamaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimukseen on valittu yksi tapausyritys, jossa tapahtuvaa brändiuudistukseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvää tapausta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta. Koska tutkimuksen tavoite on

ymmärtää paremmin brändiuidistuksen seurauksia organisaatiokulttuurin ja erityisesti sen muutoksen näkökulmasta sekä työntekijöiden käsityksiä tästä, laadullinen tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi hyvin. Kyseinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tarpeeksi kokonaisvaltaisen ja avoimen aineistonkeruun sekä analysointitavan.

### 3.2 Aineiston keruu

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, joka ei etene yksityiskohtaisten kysymysten, vaan suurempien teemojen mukaan. Sen tarkoitus on saada haastateltavalta yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta huomioiden haastateltavien omat tulkinnat ja merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47–48.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa haastatteluja, joiden raamit ovat kaikissa haastatteluissa samat, mutta joissa haastattelija voi tarpeen mukaan tehdä tiettyjä muutoksia haastatteluun, kuten muuttaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoja. Se on siis lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltava pääsee vastaamaan kysymyksiin omin sanoin, eivätkä hänen vastauksensa ole sidottuja tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Haastattelun tarkoitus onkin saada haastateltava puhumaan aiheesta vapautuneesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47–48.) Teemahaastattelujen lisäksi tapausyrityksestä kerrotaan tietoa sekä asioita, joka pohjautuvat omaan tietooni. Olen itse ollut töissä kyseisessä yrityksessä kaksi vuotta ja tietoni pohjautuu yrityksessä kerrottuihin ja julkaistuihin asioihin. Itse en kuitenkaan ole ollut yrityksessä töissä pitkään ennen brändiuidistuksen alkua, joten tietoni esimerkiksi aiemmasta organisaatiokulttuurista ovat vähäiset. Pyrin koko tutkimuksen ajan käsittelemään aineistoa analyttisesti ja niin, että oma pohja tietoni ei vaikuta aineiston tulkintaan ja analysointiin.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä yksilöhaastattelujen avulla. Tähän tutkimukseen olisi voinut sopia myös ryhmähaastatteluvaihtoehto organisaatiokulttuurinäkökulman vuoksi, sillä se on ilmiö, joka rakentuu työyhteisössä sen jäsenien keskuudessa (Hirsjärvi &

Hurme, 2011, 61). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria käsitellään sen mahdollisesta muutoksenäkökulmasta ja sen yhteyttä vasta tapahtuneeseen brändiuudistukseen käsitellään. Tämän vuoksi koen tärkeäksi saada yksilöiltä heidän oma näkemyksensä asiasta ilman, että ryhmän muiden jäsenten näkemykset vaikuttavat vastauksiin.

Aloitin aineiston keruun suunnittelun haastattelurungon muodostamisella. Kirjallisuuskatsauksen teemat olivat oleellisesti mukana haastattelurunkoa muodostettaessa ja ne on sisällytetty haastattelurunkoon. Esitin kysymyksiä, joihin haastateltavan tuli vastata kertomalla omia ajatuksiaan. Tällä tavalla haastateltava alkoi kertoa tarinaa, josta sain kuvan hänen aiheeseen liittyvästä ajatusmaailmastaan sekä vastauksia kysymyksiin, joihin tarvitsin vastauksia, mutta joita en voinut kysyä suoraan haastateltavalta. Muodostin aluksi yhteensä kahdeksan kysymystä ja niihin apukysymyksiä siltä varalta, että haastateltavalla ei olisi ollut aiheesta sanottavaa tai hän ei ymmärrä mitä kysymyksellä haetaan.

Muodostettuani haastattelu rungon, pidin ensimmäisen haastatteluni marraskuussa 2016. Tämä haastattelu toimi niin sanotusti harjoitushaastatteluna, jolla oli tarkoitus testata haastattelurunko. Haastattelu meni erittäin hyvin ja sain kyseisellä haastattelurungolla vastauksia kysymyksiini. Päätin tehdä muutaman muutoksen haastattelurunkoon lisäämällä kysymyksen 7 jonka avulla saisin kuulla vielä lisää haastateltavan suhtautumisesta yritykseen. Lisäsin myös muutaman apukysymyksen tai sanan runkoon, joiden avulla pysyin itse paremmin mukana haastattelun kulussa. Haastattelurunko löytyy tässä tutkimuksessa liitteenä (liite 1).

Tein yhteensä viisi haastattelua, joista neljä viimeistä tein joulukuussa 2016. Näissä kaikissa haastatteluissa oli vain yksi haastateltava, jotta he pystyisivät kertomaan omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan ilman, että toisten vastaukset vaikuttavat näihin. Kaikki haastattelut pidettiin Lumenen tiloissa Espoossa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman tarkat viittaukset tutkimukseen. Alla olevassa taulukossa näkyvät haastattelujen tiedot.



*Taulukko 2 Haastattelut*

<b>Haastattelu</b>	<b>Paikka/Aika</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
H1	Espoo/Marraskuu	40 min
H2	Espoo/Joulukuu	32 min
H3	Espoo/Joulukuu	42 min
H4	Espoo/Joulukuu	50 min
H5	Espoo/Joulukuu	52 min

Haastattelin tätä tutkimusta varten viittä Lumenella työskentelevää henkilöä. He kaikki työskentelevät Lumenen Espoon pääkonttorilla ja he kaikki ovat olleet töissä Lumenella jo ennen brändiudistuksen alkamista. Kaikki haastateltavat ovat toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä. Tärkeää näitä haastateltavia valittaessa oli, että he kaikki ovat olleet Lumenella niin kauan töissä, että he tuntevat myös Lumenen entisen organisaatiokulttuurin ja, että he työskentelevät kaikki eri osastoilla. Halusin saada kuvan organisaatiokulttuurista laajasti toimihenkilöiden keskuudesta, minkä vuoksi haastattelin vain yhtä henkilöä eri osastoilta kuten markkinointi, myynti, tuotekehitys, talous sekä tukitoiminnot. Näin yksittäisen tietyn osaston alakulttuuri ei korostu vastauksissa.

En tule erittelemään haastateltujen sukupuolia, työskentelyosastoja tai ikää. Lumene on yrityksenä kuitenkin suhteellisen pieni ja työntekijät tuntevat toisensa hyvin, minkä vuoksi haastateltujen anonymisyys voisi olla helposti vaarassa. Haastateltujen henkilöllisyys ei ole oleellista tässä tutkimuksessa, vaan oleellista on, että he ovat kaikki Lumenen pitkäaikaisia työntekijöitä, toimihenkilö- tai ylempitoimihenkilöasemassa ja he kaikki ovat olleet näkemässä ja kokemassa Lumenen brändiudistuksen.

### **3.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Aineiston käsittely ja analysointi on yksi tutkimuksen tärkeimmistä osuuksista. Aineiston käsittelytapa on aineiston analysoinnin kannalta hyvin oleellinen vaihe ja riippuu aineiston

analysointitavasta. Aineiston käsittelyyn kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat tärkeitä analysoinnin luotettavuuden kannalta: virheiden ja puuttuvien tietojen tarkistus, tietojen täydentäminen sekä aineiston käsittely taltiointia ja analyyseja varten. Aineiston analysoinnilla taas pyritään vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 216–217.) Analysoinnissa on viisi eri vaihetta, joita on noudatettu myös tässä tutkimuksessa: luenta, yhteenveto, luokittelu, yhteyksien löytäminen ja raportointi (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 144; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 94). Alla esitän kuvio aineiston analysoinnista.



*Kuvio 8 Aineiston analysointi. Mukailten Hirsjärvi & Hurme, 2011, 144; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 94.*

Kun haastatteluaineisto on muutettu luettavaan muotoon, aineisto käydään läpi etsien omalle tutkimukselle tärkeimpiä asioita. Seuraavaksi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat kerätään yhteen ja luokitellaan oleellisella tavalla. Tämän jälkeen aineistosta pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksesta riippuen. Tässä tapauksessa yhteyksiä pyrittiin löytämään teoriasidonnaisesti. Viimeinen vaihe on raportointi, eli tässä tutkimuksessa tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 144; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 94.)

Koska tämän tutkimuksen tavoite on ymmärtää paremmin brändiuudistuksen seurauksia organisaatiokulttuurin ja erityisesti sen muutoksen näkökulmasta sekä työntekijöiden käsityksiä tästä, on tutkimuksessa tärkeää sitoa aineiston tuloksia teoriaan. Tämän vuoksi käytin teoriaohjaava sisällön analyysiä tässä tutkimuksessa. Käytin tätä aineiston analysointitapaa, koska tarkoitukseni oli yhdistää tulokseni teoriaan, mutta ei kuitenkaan sitoa niitä liikaa siihen. Tämä analyysitapa sopii myös hyvin useisiin laadullisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 93). Tässäkin analysointitavassa on omat ongelmansa, sillä se tuo usein tutkimukseen myös haasteita puuttuvien analyysimenetelmien ja -sääntöjen puuttumisen vuoksi (Hirsjärvi ym., 2007, 219).

Tässä tutkimuksessa käsittelin aineistot litteroimalla, eli kirjoitin haastattelut sanasta sanaan puhtaaksi. Litteroinnintapa ja tarkkuus tulee päättää ennen litteroinnin aloittamista, sillä tämä vaikuttaa oleellisesti analysoitavaan aineistoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 217). Koska tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita tapausyrityksen työntekijöiden käsityksistä, litterointi pyrittiin toteuttamaan niin, että aineistosta välittyy mahdollisimman hyvin haastateltujen aito suhtautuminen aiheeseen. Tämän vuoksi puhekieltäkään ei ole korjattu. Ilman tätä aineistosta ei olisi pystynyt niin hyvin havaitsemaan haastateltujen tuntemuksia ja suhtautumista.

Haastattelujen jälkeen aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla haastattelut. Litteroin haastattelut huolellisesti alusta loppuun käyttäen haastateltujen juuri lausumia sanoja puhekielisessä muodossa. En kuitenkaan litteroinut kaikkia äännähdyksiä tai tunteita, joita haastateltavasta välittyi. Litteroin haastattelut kahdessa osassa. Litteroinnin ensimmäinen osa oli kuukausi ensimmäisen haastattelun jälkeen ja litteroinnin toinen osa heti viimeisen haastattelun jälkeen. Haastattelujen litteroinnin jälkeen muodostin näistä ensiksi jokaisesta haastattelusta erikseen yksityiskohtaisen yhteenvedon Excelillä. Yhteenvedossa nostin esiin merkityksellisimpiä asioita brändiuudistuksessa sekä vanhasta ja uudesta organisaatiokulttuurista. Erittelin nämä vielä ajan mukaan: ennen, nyt ja tulevaisuudessa, jotta myös esiin nostamani asioiden kehitys näkyy. Tein myös jokaisesta yhteenvedosta PowerPoint kuvio selkeyttämään kokonaisuutta. Näiden yhteenvetojen pohjalta luokittelin nostamistani asioista suurempia kokonaisuuksia ja muodostin näistä Power Pointilla kuvion. Tätä kuviota olen käyttänyt myös tutkimuksen tuloksia esitellessä (kuvio 9). Luokittelun avulla pystyin käsittelemään aihetta laajemmalla tasolla ja löytämään yhteyksiä aiemmin käsittelemiini teorioihin. Viimeisessä luvussa olen raportoinut löytämäni yhteydet ja niistä tekemäni johtopäätökset.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Tapausyritys

#### 4.1.1 Lumene Oy

Lumene Oy on 45 vuotta vanha suomalainen kosmetiikka-alan yhtiö, joka toimii Suomessa, Espoon Kauklahdessa. Vuonna 1948 Orion lääkeyhtiö perusti yrityksen nimeltä Noiro Oy. Vuonna 1970 Noiro toi markkinoille Lumene kosmetiikkasarjan ja tästä alkoi Lumenen tarina. Lumene oli hyvin pitkään osa Noiroa, joka valmisti myös monia muita suomessa tunnettuja kosmetiikkamerkkejä, kuten Anytime, Herbina, Favora ja Cutrin. Vasta vuonna 2003 Lumene eriytyi omaksi osakeyhtiökseen. ([www.lumene.fi](http://www.lumene.fi).) Jäänteitä Lumene historiasta on edelleen nähtävissä esimerkiksi Kiilto-siivoustuotteiden kuulumisella osaksi Lumenen liiketoimintaa. Lumenen tuotteisiin kuuluvat nykyään niin naisten kuin miesten ihonhoitosarjat, meikit ja Natural Code by Lumene -meikkisarja. Lumene on aina toiminut Suomessa ja aiemmin lähes kaikki Lumene tuotteet kasvovoiteista suihkusaippuihin ja huulipuniin tuotettiin Lumenen omalla tehtaalla.

Lumenne-järvestä nimensä saanut yritys on lunastanut paikkansa suomalaisten sydämissä ja jo kolme vuotta Lumene-sarjan lanseerauksen jälkeen Lumene saavutti Suomessa kosmetiikan markkinajohtajan aseman. Tämän aseman se on pysynyt säilyttämään tähän päivään asti. Lumene on yrityksenä erityisesti suomalaisille naisille tuttu, ja moni suomalainen nainen on jossain vaiheessa elämäänsä käyttänyt Lumenen tuotetta. Vaikka Lumene on suomalaisille tärkeä kotimainen yritys, se ei ole silti enää viimevuosina onnistunut puhuttelemaan kuluttajaa nykyaikaisella tavalla.

Lumene on semi-selektiivinen kosmetiikkamerkki, eli keskihintainen, laadukas merkki. Semi-selektiivisyys on mahdollistanut Lumenen leviämisen monen suomalaisen kotiin ja nykyään Lumenea myydään Suomessa lähes jokaisessa tavaratalossa ja marketissa. Tämä on

samalla tekijä, joka on tehnyt Lumenesta brändinä luotettavan, laadukkaan ja turvallisen, mutta samalla myös tavallisen. (Karvinen, 2011)

Lumenen myyntistrategia on keskittynyt laadukkuuteen, joka yhdistetään tarjouksiin. Tuotteita on totuttu myymään reippain tarjoushinnoin, jolla on samalla onnistuttu luomaan määrällisesti paljon myyntiä. Tämä on kuitenkin osoittautunut ongelmalliseksi, sillä vaikka se lisää myyntiä, se samalla syö brändiltä uskottavuutta. Suomessa tämä ei ole tuonut ongelmia, koska Lumene on kotimaassa niin vahva brändi. Ulkomailla tämä kuitenkin ihmetyttää kuluttajaa, joka saattaa ajatella: ”Jos se on noin halpaa, se ei voi olla laadukasta.”

Vielä vuonna 1995 suomalaisen naisen uutisoitiin kuluttavan 90 euroa vuodessa kosmetiikkaan, kun vuonna 2015 summa oli 170 euroa. Teknokemian yhdistyksen raportin mukaan suomalaisten kulutustottumukset eivät ole muuttuneet kosmetiikan suhteen, vaan se mihin rahaa laitetaan, on pysynyt samana. (Teknokemian Yhdistys, 2015) Tämä voi kertoa siitä, että suomalaisten käsitys siitä, millaisia tuotteita he haluavat ostaa, on muuttunut ja he ovat valmiita käyttämään enemmän rahaa kosmetiikkatuotteisiin.

Lumene mielletään brändinä laadukkaaksi (Karvinen, 2011), ja sitä se on. Tuotteet suunnitellaan, kehitetään ja tuotetaan Suomessa, käyttäen innovatiivisia Suomen luonnosta kehitettyjä ratkaisuja. Lumene on pitkään tehnyt yhteistyötä VTT kanssa kehittäen muun muassa lakan kantasoluteknologiaa ja puolukkauutetta. ([www.lumene.com](http://www.lumene.com)) Nyt kuitenkin, kun kuluttaja on entistä moninaisempi ja vaativampi, on yrityksen puhuteltava kaikilla osa-alueilla kuluttajasegmenttiään, jotta se voi selviytyä kansainvälisessä kilpailussa.

#### **4.1.2 Lumene uudistuu**

Keväällä 2015 Lumene sai uuden toimitusjohtajan. Uusi toimitusjohtaja Michel Dallemagne on belgialainen kokenut kosmetiikka-alan muutosjohtaja, jonka tarkoitus oli selvästi tulla kääntämään Lumenen liiketoiminta. Muutoksia kevään 2015 ja tämän päivän välillä on tapahtunut paljon. Lumenen toimisto on uudistettu niin sanotusta vakuutusfirma-tyylistä vastaamaan enemmän innovatiivista, innostunutta ja modernia sisustusta. Konttorissa on

siirretty täysin avokonttoriratkaisuun, jossa tiimit istuvat samassa pöytäryhmässä ilman sermejä tai väliseiniä.

Näkyviä muutoksia ovat erityisesti Lumenen uudet tuotteet, logo, uudet nettisivut ja uusi yleisilme. 2010-luvun alussa Lumene teki ensimmäisen brändiuudistuksensa, jonka tarkoitus oli muuttaa Lumene-kuvaa kohti pohjoisten raaka-aineiden ja tieteen yhdistämistä. Uudistus ei lyönyt itseään vielä kuluttajien sydəmiin. Esimerkiksi Lumene-logo säilytettiin samanlaisena ja Lumenelle ominainen sininen väri säilytettiin oleellisena osana brändin yleisilmettä. 2015 alkanut brändiuudistus on huomattavasti radikaalimpi ja historiallisista Lumene-symboleista on luovuttu kokonaan. Yleisilmeestä on tehty vaaleampi, skandinaavisempi ja modernimpi. Muutoksia Lumenen myyntistrategiassa on huomattavissa. Tuotteet ovat kalliimpia kuin vanhat tuotteet ja samanlaisia tarjouskampanjoita kuin ennen ei tulla enää näkemään.

Myös Lumenen yhteistyökumppaneissa on tehty selkeitä muutoksia. Muuan muassa mainostoimisto ja suunnittelutoimisto ovat uusia, toimintoja on siirretty ja jaettu myös yrityksen ulkopuolelle. Yhteistyökumppanit ovat siis muuttuneet radikaalisti.

Viimeisen vuoden aikana on käyty läpi myös yt-neuvottelut, joiden seurauksena henkilöstöä on jouduttu irtisanomaan. Tämä ei kuitenkaan ole ollut ainoa vaikutus henkilöstöön, vaan vaihtuvuutta on ollut muutenkin paljon. Suuri osa ylimmästä ja keskijohdosta on vaihtunut ja erityisesti markkinoinnin puolelle on rekrytoitu ulkomaalaisia henkilöitä, joiden työpiste on Lontoossa. Tämä on uutta yrityksessä, jossa henkilöstö on ollut suomalaisia ja perinteisesti istunut samassa konttorissa. Tämä kaikki on luonnollisesti tuonut paljon muutoksia työskentelytapoihin ja työtehtävänkuviiin.

Brändiuudistus julkistettiin syyskuussa 2016 ja se on saanut tähän mennessä erinomaisten vastaanoton. Kuluttajat kuvailevat uutta Lumenea moderniksi, raikkaaksi sekä arvokkaaksi ja kokevat sen omakseen. Paljon on kuitenkin vielä tulossa, ja näkyvä muutos tulee jatkumaan vielä pitkään. Kuitenkaan sitä, onko brändiuudistus onnistunut, ei osata vielä sanoa ja nähtäväksi jää, miten kuluttajat omaksuvat Lumenen uudet tuotteet käyttöönsä.

Tässä luvussa tulen käsittelemään tutkimuksen aihetta tapausyrityksen Lumenen näkökulmasta sekä esittämään tutkimukseni empiiriset tulokset. Tulokset pohjautuvat

kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyyn organisaatiokulttuurin ja brändiuudistuksen teoriaan sekä tapausyrityksessä suoritettuihin teemahaastatteluihin. Teemahaastatteluissa haastattelin työntekijöitä organisaatiokulttuurin ja brändiuudistuksen teemoista. Koska kaikki haastateltavat ovat olleet Lumenella töissä jo ennen muutosten alkua, he pystyivät vastaamaan kysymyksiin organisaatiokulttuurin eroista nyt ja ennen sekä kertomaan ajatuksiaan koko brändiuudistuksen ajalta. Tulen seuraavaksi esittelemään Lumenen organisaatiokulttuuria ennen ja nyt työntekijöiden näkökulmasta ja sen jälkeen brändiuudistusta heidän näkökulmastaan. Viimeisessä kappaleessa yhdistän nämä tulokset ja kuvaan Lumenen organisaatiokulttuurin ja brändiuudistuksen vuorovaikutusta ja sen merkitystä.

## 4.2 Organisaatiokulttuuri Lumenella

### 4.2.1 Organisaatiokulttuuri ennen

Lumene on perinteinen yritys, jolla on pitkät perinteet Suomen historiassa. Suomalaisuus onkin erittäin tärkeä osa Lumenea, ja se on näkynyt vahvasti myös Lumenen organisaatiokulttuurissa. Suomalaisuus tulee Lumenen brändin ytimessä puhtauden ja arktisten raaka-aineiden kautta, mutta se on ollut myös selkeä tapa toimia yrityksessä. Tämä käy myös hyvin selvästi ilmi haastateltujen vastauksista, heidän kuvaillessaan Lumenen entistä organisaatiokulttuuria.

*H2: ”No se on ollut tavallaan aika sellanen tasainen ja turvallinen, ehkä jollain tavalla sellanen perinteinen suomalainen työkuulttuuri, et ajatellaan et töissä käydään 8 tuntia päivässä ja sillon tehdään se työ ja se on sitten siinä.”*

*H5: ”Se oli hyvin suomalainen ja konstailematon kulttuuri...”*

Aikamääreeellä ”ennen” tarkoitettiin aikaa ennen uutta toimitusjohtajaa ja aikaa ennen kun brändiuudistus alkoi. Haastateltavat saivat edelleen helposti palautettua mieleensä tuon ajan ja millainen Lumenen organisaatiokulttuuri silloin oli. On otettava huomioon, että suuret muutokset ja aika ovat mahdollisesti kuultaneet muistoja ja haastatteluja tehdessä huomasiin

haastateltavien kuvailevan vanhaa kulttuuria samalla verraten sitä tähän päivään. Tämä on hyvin ymmärrettävä reaktio, mutta samalla vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Lumenen aiemmassa organisaatiokulttuurissa suurimmaksi positiiviseksi tekijäksi nousi kulttuurin turvallisuus ja selkeys. Tällä viitataan organisaatiossa vallinneeseen selkeyteen, eli kaikki tiesivät oman paikkansa yrityksessä. Ihmisille oli selvää kuka tekee mitäkin, mistä minkäkin tiedon saa ja millaisilla aikatauluilla asioita tehdään. Prosessit olivat tuttuja ja ihmiset tiesivät, mitkä osa-alueet heidän työssään ovat merkityksellisimpiä. Tällainen selkeys, ennustettavuus ja prosessimainen toiminta ovat tuottaneet entisessä organisaatiokulttuurissa turvallisuuden tunteen. Turvallisuudella ei siis tarkoiteta fyysistä turvallisuutta vaan omaan työhön liittyvää henkistä turvallisuuden tunnetta. Tämän lisäksi selkeys on myös helpottanut työntekijöiden oman työajanhallintaa. Työnteon pystyi suunnittelemaan hyvin pitkälti etukäteen ja suorittamaan suunnittelemassaan aikataulussa.

*H1: ”Et se vanha organisaatiokulttuuri oli turvallisempi, siinä vanhassa, siis ennen organisaatiokulttuurin uudistusta, sä tiedät missä se (toimenkuvan) raja meni.”*

*H2: ”Hyvää siinä oli se että se oli aika ennustettava ja turvallinen työyhteisö ja mun mielestä vaikka työn ja perheen yhdistäminen siihen aikaan olis ollut tosi paljon helpompaa kun nykyään...”*

*H3: ”Mutta ollaan me oltu joustavia ennenkin vaihtamaan suuntaa, se mikä oli mun mielestä parempaa edellisessä työkulttuurissa, et se oli selkeempää mitä kaikkee on päätetty ja niissä päätöksissä pystyttiin...”*

Tämä turvallisuuden ja selkeyden tunne oli erityisesti toimenkuvia ja työtehtäviä kohtaan. Erittäin useat yt-neuvottelut ovat olleet mukana Lumenen historiassa ja vaikuttaneet omalta osaltaan yrityskulttuuriin.

*H4: ”Ja yt:itä oli vähän väliä ja koko ajan meni huonosti ja kaikesta säästettiin kokoajan. Et se oli tosi erikoista aikaa ja mitään ei tehty. Vähän sellasta kelluttelua, et oltiin vaa.. Ihmiset toki teki töitä mut kaikki vaan kävi paljon hitaammalla, totta kai kun ihmiset keskittyy kaikkeen muuhun kun siihen olennaisee.”*



Erityisesti edellisessä sitaatissa mainittu säästäminen nousi lähes jokaisessa haastattelussa esiin. Kulttuuri oli hyvin taloudellisesti orientoitunut ja säästäminen oli selkeä työhön vaikuttava asia.

*H2: ”Et kokoajan kun myynti ei oo kasvanu, nii ainoo asia mistä saadaan tavaraa sinne viivan alle on se, että säästetään kaikista kuluista. Et aina oli vaan nii, että joka ikisestä paikasta piti vaan puristaa ja kaikki tuotteet pitää tehdä mahdollisimman halvalla ja jokainen sentin puolikas pitää saada kotiin päin...”*

Säästäminen on mahdollisesti yksi oleellisimmista tekijöistä, joka on rajoittanut yritystä menestymästä. Koska myynti ei kasvanut, oli tämä mahdollisuus saada pääomaa käyttöön. Haastateltavien kuvailema säästäminen on kuitenkin selvästi ollut niin suuri osa yrityksen toimintaa, että se on varmasti rajoittanut myös yrityksen investointeja, mikä puolestaan estää yrityksen kehittymistä.

*H2: ”... eikä ikinä mitään markkinointitukea, koska ei sellaseen ollut ikinä rahaa.”*

*H4: ”Kun kaikesta vaan säästettiin. Kaikki vaan vietiin pois ja henkilöstöä ei kehitetty. No jotai englannin ja venäjän ja ruotsin kurssei. Et mitää urakehitystä tukevaa toimintoo ei ollut...”*

*H5: ”Mutta ei varmaan uskallettu tehdä asioita kauheen paljon erilailla, ollaan oltu aika varovaisia ja tietysti se että ei oo investoitu mihinkään vaan yritetty pitää kulut mahdollisimman pieninä ja pihistelty...”*

Tällainen kulttuuri, jossa asioita ei uudisteta ja henkilöstöön ei investoida, rajoittaa luovuutta ja vahingoittaa lopulta brändiä. (Hatch & Schultz 2003, 1047.) Tämän voidaan uskoa tapahtuneen Lumenelle. Vaikka asiakkaiden rakkaus brändiä kohtaan on olemassa, brändin relevanttius on kadonnut. Tällainen kulttuuri on myös yleisesti hyvin lamauttava yritykselle. Kun yritystä ei uudisteta, kaikki yrityksessä hidastuu. Muutosten tarvetta ei huomioida, koska ei uskota, että niitä olisi mahdollista toteuttaa. Niin työntekijät kuin johto asettuvat tilaan, jonka uskotaan riittävän, mutta todellisuudessa täysi potentiaali jää hyödyntämättä.

*H2: ”Se (kulttuuri) oli just sellanen et me nyt tehdään tässä näitä töitä ja ihan hyvä siitä tulee...”*

*H5: ”Ehkä se sellanen, että on luotettu siihen entiseen ja tavallaan niinku ratsastettu sillä entisen Lumenen vahvuuksilla...”*

Jo hieman kliseeksikin noussut sanonta menee ”On juostava pysyäkseen edes paikallaan”. Kuten edellisistäkin sitaateista voi havaita, Lumenen entinen kulttuuri oli tavallaan hidastempoisempi. Koska investointeja tai suuria muutoksia, jotka olisivat pitäneet yrityksen niin sanotusti juoksemassa, ei tehty, oli kulttuurista kadonnut innovatiivinen ajattelu. Tämä myös söi yrityksen toiminnollisuutta, eli mitä konkreettisesti saadaan aikaan.

*H3: ”No siis tietyllä tavalla jotkut asiat on sit sellasia mitä viedään (nyt) vauhdilla eteenpäin, mitä sillon (ennen uudistusta) ei vuosikaupalla saatu eteenpäin tai sellasia isoimpia ratkaisuja.”*

*H4: ”Et nyt on kyllä ihan eri meininki. Kaiken suhteen. Jopa sen suhteen, että jotain tapahtuukin.”*

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat aiemman organisaatiokulttuurin erilaiseksi kuin mitä se nyt on. Heidän mielestään aiempi kulttuuri oli vanhanaikaisempi, osittain hierarkkisempi, mutta toisaalta myös yhteisöllisempi. Kulttuuri oli muun muassa hidastempoisempi ja vähemmän innovatiivinen, mutta toisaalta se oli selkeämpi, turvallisempi ja omaa ajankäyttöä oli helpompi hallinnoida.

#### **4.2.2 Organisaatiokulttuuri nyt**

Haastatellessani työntekijöitä tämän päivän organisaatiokulttuurista, pyysin heitä aluksi kuvailemaan sitä. Haastateltavat ymmärsivät hyvin, mitä tarkoitettiin ”Lumene ennen ja Lumene nyt”. He kokivat kulttuurin muuttuneen viimeisen puolentoista vuoden aikana. Lähes jokainen haastateltu koki kulttuurissa tapahtuneen muutoksia niin parempaan kuin myös huonompaan. Erityisesti tämän päivän kulttuuria kuvaillessa useasti esiin nousi kansainvälisyys, investoinnit, sisäinen viestintä ja alituinen saavutettavuus.

Haastatteluissa yhtenä positiivisena asiana kerrottiin useaan kertaan Lumenen uusi kansainvälisempi tyyli ja kulttuuri. Aiemmin Lumenen Suomen konttorilla on työskennelty

pääasiassa vain suomalaisia ja suomalaiset ovat tehneet tuotteita suomalaisille. Uuden kansainvälisemmän strategian myötä Lumenelle on palkattu viimeisen vuoden aikana huomattava määrä ulkomaalaisia työntekijöitä uudistuksen kannalta kriittisiin toimenkuviin. Uusien, kansainvälisten työntekijöiden varsinainen toimipiste on Lontoossa, mutta he matkustavat usein Espoon konttorille. Tämä tarkoittaa, että Espoon konttorille tämä on suuri muutos, koska ihmiset eivät enää istukkaan kaikki samassa talossa ja tämän ajattelutavan muuttaminen vaatii aikaa.

Haastatellut kokivat kansainvälisyyden ja ulkomaalaiset työntekijät erittäin positiivisesti. Näiden mukana yritykseen on tullut uusia ja erilaisia toimintatapoja, mitkä koettiin positiiviseksi, tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Kansainvälistymisen myötä nähtiin tulleen myös negatiivisia tapoja, ja yleinen näkemys olikin, että kultainen keskite entisten ja nykyisten tapojen välillä tulisi löytää.

*H2: ”No se tietty et me työskennellään nyt kansainvälisissä tiimeissä, on tosi hyvä ja tuo ihan erilaisen aspektin siihen. Et meil on nyt nii paljon ulkomaalaisia työntekijöitä, et me Espoossakin työskentelevät saadaan vaikutteita siitä kansainväliseltä markkinoilta.”*

*H3: ”Musta on tosi kiva, että meille on tullut paljon niinkun kansainvälisiä ihmisiä ja näkemystä ja uusia ajatuksia.. Et vähän ravisteltu. Et jos tää menis vielä siihen suuntaan, et otetaan heiltä ne hyvät opit mitkä tulee, eikä niinku liikaa ruveta muovautumaan sen mukaan mitä muualta tulee.. Koska meillä oli vahvastaan hyviä toimintamalleja, niinku kommunikointi ja näin. Et on hyvä et on uusia näkemyksiä ja uusia tuulia.”*

*H4: ”Ja yks iso muutos toki on et me ollaan paljon kansainvälisempi. Huomattavasti enemmän on tullut ulkomaalaisia ja on ihmisiä ympärimaailmaa. Enemmän on kun ennen. Mun mielestä se on positiivista. Ne ihmiset on tosi.. Sellasta mitä sen pitäis olla. Jos ollaan kosmetiikka-alalla nii kyl jonkun pitää puhua ranskaa. Sekin tietty aiheuttaa ihmisille epävarmuutta.”*

Yleisesti siis kansainvälistyminen herättää positiivisia ajatuksia ja yrityksessä ollaan selvästi innoissaan uudesta kansainvälisestä tyylistä. Silti moni vierastaa vielä ulkomaalaisia työntekijöitä ja tuntuu kuin olisi olemassa kuilu espooalaisten ja lontoolaisten välillä. Ihmiset, jotka eivät ole päivittäin tekemisissä ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa kokevat heidät

ulkopuolisiksi ja ettei heitä perehdytetty kunnolla osaksi Lumenen Espoon konttorin henkilöstöä. Tämä ilmenee esimerkiksi niin, että henkilöstö ei tiedä, kuka käytävällä kulkeva ulkomaalainen henkilö on, onko hän omaa henkilökuntaa vai vieras.

*H4: ”Ja siinä erityisesti sitä kun näitä (ulkomaalaisia) henkilöitä on tullu nii pitäisi oikeesti kaikille tiedottaa ja kertoo kuka hän on ja mitä hän tekee... Kun ihmiset kyselee et ketä noi on ja kun mä yleensä tiedän, että ne on ja kerron niille. Siis ihan meidän työntekijöille. Kun sekin on vähän epäselvä, et onko hän edes meidän työntekijä. Kun meilläkin käy paljon vierailijoita, nii pitäis sillai olla selvä ketkä on lumenelaisia ja heistä olis hyvä tietää... Et kun vaan tullaan esitteleen paikkoja ja me ollaan et kuka toi on. Et se pitäis olla molempiin suuntiin se tiedotus.*

Lisäksi henkilöstön keskuudessa on havaittavissa kynnys ottaa yhteyttä ulkomaalaiseen henkilöön, ja asia yritetään ensiksi hoitaa mieluummin suomalaisten kanssa. Tähän vaikuttaa varmasti aiempi kulttuuri, jossa oli totuttu kommunikoimaan suoraan kasvotusten, epävirallisesti ja suomeksi. Nyt kun saumattoman kommunikaation tulisi tapahtua erilaisilla teknologisilla välineillä ja englanniksi, on työntekijöiden totuteltava uuteen toimintatapaan.

*H5: ”Ja se, et meillä on paljon ulkomaalaisia töissä on tietenkin rikkaus mutta asettaahan se toki omat haasteensa. Ihmiset ei oo sillai, vaikka onhan ne puhelimen ja sähköpostin välityksellä, mut ei se oo sama kun, että istuu ihan lähellä ja voi vaan kävellä kysymään jotain.”*

*H3: ”... mä oon huomaavinani, et ne jotka ei tee niin aktiivisesti heidän kanssa töitä, nii siinä on se sellanen ero, jonkin näkönen kuilu et on Espoon ihmiset ja ulkomaan ihmiset, sillai mä huomaan et olis jakautuneempaa... Se näkyy kommunikaatiossa jonkin verran ja se voi johtuu siitä, et jos jotkut ihmiset ei oo tottunu kommunikoimaan englanniksi, niin oon huomaavinaan sellasta kynnystä A) kommunikoida jotain ja B) kommunikoida sille oikeelle henkilölle sellai kun me suomenkielisille kommunikoidaan.”*

Haasteita koetaan olevan ainakin sisäisessä viestinnässä. Sisäisen viestinnän tärkeys korostui haastatteluissa ja haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että yrityksen sisäisessä viestinnässä on parannettavaa. Tämä ilmenee tietämättömyytenä yrityksessä tapahtuvista asioista, pelkona sekä toimintatapojen ja kulttuurien yhteentörmäyksinä.

Vaikka brändiuudistus onkin ollut harvinaisen suuri, se ei kuitenkaan ole ollut selkeä kaikille työntekijöille. Uudistuksesta ei ole jaettu tietoa yrityksen sisällä kovin paljoa, ja monet ovat tehneet töitä tietämättä mitä on tulossa. Uudistusvaihe ei tietenkään ole koskettanut kaikkien työntekijöiden toimenkuvaa samalla tavalla. Koska uudistus on ollut niin suuri, tiedostomattomuus siitä, mitä tulee tapahtumaan, on luonut epävarmuutta.

*H5: ”Joo ehkä vähän epävarma olo, ja vieläkin, onhan meille vieläkin huolia että saadaan kaikki maaliin. Mut joo sellanen huoli kun sä et tiedä mitä on tulossa tai mitä tapahtuu nii kyllähän se luo epävarmuutta.”*

*H1: ”Mä luulen et mä olin (alussa) hämmentynyt, mulla ei ollut odotuksia sillon, koska mä luulen, et siinä oli se vahvin tunne kuitenkin pelko... Mä muistan ku oli se ensimmäinen palaveri viime vuonna, milloin minä sain nähdä sen uuden brändin, tai miltä se mahdollisesti näyttää tulevaisuudessa, nii sillon mä olin todella vakuuttunut ja sillon tuli ekan kerran olo, et mä oon ylpeä kun saan olla mukana tässä.”*

Sisäisen viestinnän on koettu siis motivoivan työssä, mutta kaikille tietoa ei kuitenkaan ole annettu samalla tavalla. Tämä sisäisen viestinnän puute on voinut olla yksi tekijä, joka on kasvattanut eri osastojen välistä kuilua.

*H3: ”...ehkä just sitä sisäistä hehkutusta olis voinu enemmän järjestää, että hyvin pitkälti se pyöri siinä markkinoinnin ideoinnin ympärillä ja niinku minäkin pääsin näkemään jo hyvin varhaisessa vaiheessa juttuja vaan sen takia, että mulla on tehtäviä siinä vaiheessa prosessia. Mut tuol on tosi paljon ihmisiä, joille on vasta viimeisten kuukausien aikana sinänsä ruvennut aukeamaan tämä koko kuvio.”*

Muutoksen mukana monen henkilön toimenkuva on muuttunut ja se, mitä heiltä odotetaan, on osittain epäselvää. Paljon työaikaa kuluu siihen, että pohditaan miten asia pitäisi hoitaa, kenelle puhua ja mitä asia tarkoittaa. Sisäisen viestinnän puute siis aiheuttaa epävarmuutta. Sama tapahtuu kun sisäinen viestintä on ristiriidassa oikeiden tekojen kanssa.

*H1: ”...se mikä mua harmitti sillon ja edelleen kyllä kärsitään samasta ongelmasta, mut kyllä eri tavalla, on se, et siinä oli hirveesti ulkopuolisia paikalla ja meille ei kerrottu, että ketkä*

*ne on ja mitä ne tekee ja siitä tuli tosi epävarma fiilis, että onko ne kattomassa täällä meitä ja tekevätkö meistä arvion ja kertoo sitten, et toi on sopiva ja toi ei oo.”*

*”Ja se ehkä mikä liittyy kans tähän organisaatiokulttuuriin, et pitäis puhua enemmän kasvotusten ja et ei sais kirjottaa niitä sähköposteja, ei oo kovin uskottavaa, koska nämä henkilöt jotka tätä kokoajan sanoo, tekevät ihan päinvastoin...”*

Sisäiseen viestintään koettiin siis kuuluvan ongelmia, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Sisäisen viestinnän ei kuitenkaan koettu olevan uusi ongelma, vaan se on ollut olemassa jo ennen uudistusta.

*H5: ”Joo (sisäinen viestintä) ei toimi hyvin, mutta se ei ehkä oo mitään uutta, se on ikuisuuskyseks. Et ehkä nyt muutosten myötä se on vaan korostunut ja kasvanut. Se on varmaan se muutosten määrä mikä sitä kasvattaa.”*

*H1: ”Mut on tää (sisäinen viestintä) muuttunut parempaan suuntaan, et nyt on enemmän avoimuutta, ihan fyysisestikin, kun ei istuta noissa kopeissa..”*

Investoinnit ja asioihin panostaminen koettiin myös suureksi osaksi uutta organisaatiokulttuuria. Pitkän säästämisjakson jälkeen tehdyt investoinnit niin yritykseen kuin myös henkilöstöön ovat olleet suuria ja näkyvät yrityksessä selvästi. Muun muassa toimistotilat ovat saaneet uuden kansainvälisen ja inspiroivan ilmeen, ulkoisia koulutuksia on lisätty ja yrityksen tukitoimintoja on uudistettu. Nämä ovat vaikuttaneet positiivisesti kulttuuriin, ja työntekijät kokevat, että heihin halutaan panostaa.

*H1: ”Sittenhän on myös positiivinen asia, et on järjestetty niitä talon ulkopuolisia tapaamisia, et mietitään yhdessä projekteja ja tuotteita. Et on tosi kiva et siihen panostetaan, koska sillonhan henkilöstöstä tuntuu sillai et satsataan minuun, että jopa maksetaan siitä, että voi mennä jonnekin syömään hyvää ruokaa ja nukkua hotellissa. Totta kai sitten vaaditaan että sinä suoriudut siinä (työssä)...”*

*H4: ”Nyt on osattu panostaa oikeisiin paikkoihin...Ja se on sellanen tosi tärkeä juttu, et on viety asioita eteenpäin. Brändiuudistushan on tosi tärkeä, mut jos siellä taustalla ei asiat toimi nii se on turhaa. Nyt on sinänsä erikoinen, kun ennen on menty siitä missä voidaan säästää, nii nyt ei oo tarvinnut. Oikeesti voitu parantaa asioita.”*

*H2: ”No tottakai meidän toimitilat on muuttunut, ja se oli musta tosi iso muutos, et nyt on ees vähän sellanen olo että työskentelee jossain kansainvälisessä kauneusyrityksessä, koska olihan se aiemmin sellanen vakuutusyhtiö, harmaat matot ja koivupuiset huonekalut.. Et kyl se antaa sellasta draivia et oot oikeesti mukana kansainvälisessä beauty buisineksessa.”*

Kokonaisuudessaan kuva tämän päivän organisaatiokulttuurista oli positiivinen, vaikkakin parannettavaa löytyy. Monet kokivat parannuksia jo tapahtuneen tai uskoivat, että niitä on tulossa. Eri osastojen työntekijöillä oli toki myös erilaisia näkemyksiä tämämpäivän organisaatiokulttuurista. Toiset kokivat kulttuurin muuttuneen todella paljon, kun toiset taas kokivat muutoksia tapahtuneen vähemmän. Osa koki kulttuurin muuttuneen siihen suuntaan, että työntekijöiden odotetaan olevan kokoajan saavutettavissa ja että työ ei rajoitu vain työpaikalle. Toiset taas kokivat havainneen tällaista, mutta eivät itse kokeneet sitä omassa työssään. Tällaiset tulokset ovat erittäin ymmärrettäviä, koska kaikki haastateltavat työskentelevät eri osastoilla. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ole huomioitu organisaatiokulttuurin alla vaikuttavia alakulttuureja, tulevat ne esiin haastateltujen vastauksista. Koko organisaatiokulttuurin tasolla yhtenäisyydet kuitenkin löytyivät, ja tässä kappaleessa esitetyistä asioista haastateltavat olivat lähtökohtaisesti yhtä mieltä.

### **4.3 Brändiuudistus Lumenella**

Lumene on yrityksenä nähnyt 46 vuotisen uransa aikana suuria muutoksia. Eriyttäminen Noirosta omaksi osakeyhtiökseen, erittäin monet yt-neuvottelut ja aiemmat brändiuudistukset ovat pitäneet huolen, että yritys on muuttunut monessa mielessä. Silti haastateltavat kokevat, että tämä brändiuudistus on suurin muutos Lumenen historiassa ja se oli se mitä tässä tilanteessa tarvittiin.

*H2: ”No (alussa) mä olin tosi positiivinen ja mä aattelin, että ihan mahtavaa, että tää on just se mitä tää yritys tarvitsee ja mikään vähempi ei voisi riittää. ”*

*H2: ”Siis ehdottomasti tää on ollu mun mielestä sellanen 180 asteen käännös, että se Lumenen vanha brändi oli tosi aikansa elänyt ja tosi sellanen massa brändi, että tää uus*

*brändi on paljon luksukkaampi, paljon preemiumimpi ja oikeesti paljon houkuttelevampi ja kansainvälisempi kun mitä se vanha olis ikinä voinu millään pienellä tviikkauksella olla.”*

*H4:”... ensimmäisen kerran kun siitä (brändiuudistuksesta) puhuttiin ja kerrottiin nii tuli, et olihan se aikakin uudistua.”*

Brändiuudistukseen suhtaudutaan positiivisesti ja sitä on odotettu. Brändiuudistuksen aikana eri vaiheiden näyttäminen työntekijöille on motivoinut heitä ja antanut uskoa uudistukseen. Heidän mielestään oli tärkeää, että tietoa uudistuksesta jaettiin, mutta sitä olisi voinut jakaa vielä enemmän. Haastateltavat kokivat myös, että toisilla osastoilla on ollut hyvinkin selkeä kuva uudistuksesta, mutta toiset osastot ovat vasta viime aikoina päässeet näkemään mitä on tulossa.

*H1:” (kun ensimmäisen kerran näki mitä brändiuudistuksessa on tulossa) Et must lähti itsessäkin se muutos ja et mä pystyin uskomaan, et tästä ehkä tulee jotain. Et kun mä en ollut silloin vielä mukana missään, nii mä en tiennyt mitä oli tapahtumassa. Se ehkä oli se oli todella tärkeä asia, et nimenomaan kerrotaan jo aikasessa vaiheessa, että tällaista nyt on tapahtumassa. Se oli todella tärkeä, et sillan jaettiin sitä tietoa.”*

*H5:”Aluks (tuntui) tosi erikoiselta ja alkuaikoina saatiin loppuen lopuks tosi vähän tietoa mitä tapahtuu. Et markkinoinnin ja portfolion puolella oli kai hirveä vauhti päällä ja me elettiin vähän niinkun menneessä maailmassa ja kuultiin aina välillä jotain sieltä... Mut joo sellanen huoli kun sä et tiedä mitä on tulossa tai mitä tapahtuu nii kyllähän se luo epävarmuutta.”*

*H3:”Mut tuol on tosi paljon ihmisiä, joille on vasta viimeisten kuukausien aikana sinänsä ruvennut aukeamaan tämä koko kuvio. Et sen olis ehkä saanu myyty jo koko henkilöstölle jo aiemmassa vaiheessa.”*

Muutos on aina uusi asia ja erityisesti tässä tapauksessa muutos on ollut erittäin suuri. Tämä on osaltaan innostanut työntekijöitä, mutta samalla herättänyt myös pelkoa. Sen lisäksi, että brändi on uudistunut, siihen on liittynyt myös paljon muita sen tuomia muutoksia. Yritykseen on palkattu paljon ulkomaalaisia työntekijöitä. Muutos ainoastaan suomalaisten



työllistämästä yrityksestä monikulttuuriseksi tuo väistämättä haasteita, joita haastateltavien mielestä olisi pitänyt ennakoida paremmin.

Erityisesti työskentelytapojen muuttumisessa koettiin olevat tapahtunut eri kulttuurien yhteentörmäys. Koettiin, että on olemassa se perinteinen Lumenen suomalainen työkulttuuri, joka on nyt törmännyt kansainvälisen työkulttuurin kanssa. Vanhan kulttuurin perään ei kuitenkaan haikailtu, vaan kansainvälisempää työskentelykulttuuri pidettiin hyvänä ja yritystä ravistelevana asiana. Silti vanhassa kulttuurissa koettiin olevan myös hyviä asioita, ja toivottiin, että jonkinlainen yhteisymmärrys näiden kulttuurien välillä voitaisiin löytää.

*H2: "...et meillä on nyt aika paljon tässä sellasta öö niinku vastakkainasettelua sen kansainvälisemmän, Lontoon työkulttuurin ja tän perinteisen suomalaisen kulttuurin välillä. Nii mä toivoisn et löydetäis sellanen kultainen keskitie ja et molemmat puolet ymmärrettäis toisiaan et mistä se tapa tulee ja kumpikaan niistä ei oo oikein tai väärään vaan ne on vaan tapoja tehdä töitä. Molemmissa on hyvät ja huonot puolet ..."*

*H3: "Et jos tää menis vielä siihen suuntaan, et otetaan heiltä ne hyvät opit mitkä tulee, eikä niinku liikaa ruveta muovautumaan sen mukaan mitä muualta tulee.. Koska meillä oli vahvastaan hyviä toimintamalleja, niinku kommunikointi ja näin. Mut on hyvä et on uusia näkemyksiä ja uusia tuulia."*

Haastateltavat kokivat myös, että näitä muutoksia ei ole onnistuttu tuomaan sulavasti osaksi yritystä vaan ne ovat tulleet todella nopeasti ja yllättäen. He kokivat, että muutoksia olisi pitänyt alustaa, kommunikoida ja työstää yhdessä enemmän.

*H2: "Kun huomaa et meillä on ollu aika paljon kitkaa sellasissa perusasioissa, kuten et esim meidän yrityskieli on nyt englanti mut vaikka meidän myyntitiimi ei ole sisäistänyt sitä asiaa vaan he kommunikoi edelleen kaiken suomeksi... Ja sitten toisaalta jotku palaveri käytännöt, kun meil on ehkä yleensäkin sellanen käytäntö, et voidaan tulla joustavasti töihin, ja sit taas näillä meidän ulkomaalaiset jatkaa mielummin sitä päivää myöhemmästä päästä ja tulee myöhemmin töihin."*

*H4: "Onko välttämättä toimittu niin kun olis paras tapa toimia? Toisaalta työmäärä ja kiire on kova. Onko yrityskulttuuri muutoksesta pitänyt olla enemmän jotain? Jälkeenpäin hirveen*

*helppo sanoa. Suomalaisesta toimitusjohtajasta ulkomaaliseen toimitusjohtajaan, kaks täysin erilaista johtamistapaa, onko meillä ollu ihmisillä mahdollisuuksia ottaa se uus johtamistapa ja se ei oo menny varmaa ihan saumattomasti. Ja siihe just se sisäinen viestintä et onko ymmärretty.. Se tiedottomuus lisää kitkaa ja on turhaa.”*

*H1:”Ja sit yhtäkkiä vaan lyötii uusi organisaatiokaavio intranettiin et ei ees puhuttu ihmisten kanssa, vaik he olivat siinä uudessa kaaviossa, että avoimuus tässäkin olisi vaikuttanut asiaan... että intranettiin laitetaan organisaatiokaavio ppt esitys missä on tyhjiä laatikoita, missä lukee vaan titteli eikä nimiä. Ja että tällaiset tyhjät laatikot tulevat yllätyksenä koko tiimille ja että tiimiin on tulossa uusia jäseniä, joista tiimin esimies ei ole kertonut aiemmin. Tää on aivan uskomatonta, että näin tehdään, ilman että kukaan on kertonut mitää, koska sehän taas johtaa lisää epävarmuuteen...*

Vaikka siis brändiuudistus koettiin erittäin positiiviseksi asiaksi ja hyväksi Lumenelle, sen tekeminen ei ole ollut helppoa. Haastateltavat olivat todella innoissaan uudistuksesta ja olivat ylpeitä, että saavat olla mukana tekemässä uudistusta, toisaalta erilaiset työskentelytavat ja sisäisen viestinnän vähyys ovat asettaneet omat haasteensa uudistuksen tekemiselle. Haastateltavat olivat ylpeitä Lumenen puhtaasta suomalaisesta alkuperästä ja raaka-aineista, joita tuotteissa käytetään mutta myös erityisesti rohkeudesta uudistua tehdä muutoksia. Vaikka käytännön haasteita on koettu uudistuksen aikana ja koetaan edelleen, työntekijöiden ylpeys ja rakkaus brändiä kohtaan ei ole kadonnut, ja se varmasti onkin yksi merkittävä tekijä brändiuudistuksen takana.

*H2:”No mä oon erityisen ylpeä, että Lumenella oli rohkeutta uudistua niin paljon. Ja siitä et meidän tuotanto on suureksi osaksi edelleen Suomessa ja me käytetään pohjoisen raaka-aineita meidän tuotteissa.”*

*H3:”Onhan tää upee brändi ja tuotteet on aivan ihania, ja täällä aidosti tehty. Et voi aina ylpeästi kertoa missä on töissä. Se on vaan semmonen tunne. Siitä mä oon ylpee Lumenessa, että me toimitaan eettisesti oikein.”*

*H5:”(Olen ylpeä) Siitä rohkeudesta tehdä näin isoja muutoksia ja siitä, että on uskallettu ottaa sellaisia askeleita eteenpäin, jotka vie Lumenen ihan eritasolle kun millä se on ennen ollut.”*

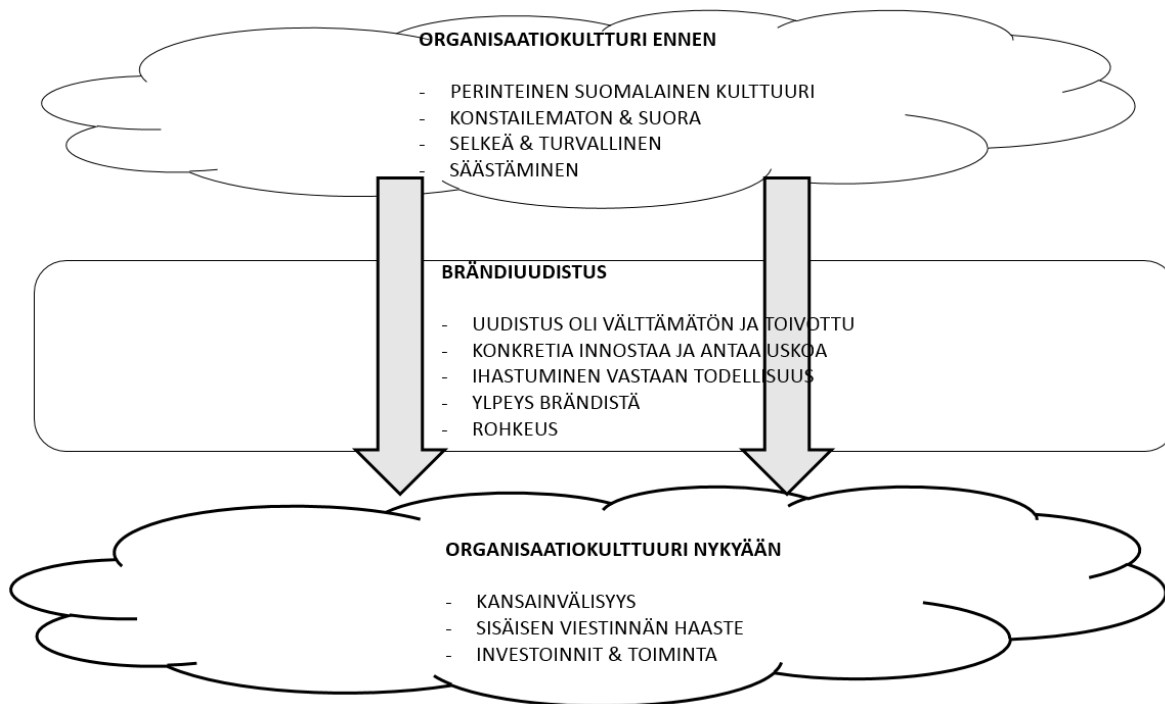
#### 4.4 Organisaatiokulttuuri ja brändiuudistus vuorovaikutuksessa

Organisaatiokulttuuri ja brändiuudistus ovat kumpikin organisaatiomuutoksia, joilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Organisaatiokulttuuri on suurempi kokonaisuus, joka vallitsee yrityksessä. Se muovautuu yrityksessä tapahtuvien kokemusten myötä. Brändiuudistus taas on strateginen toiminto, jonka tarkoitus on muuttaa yrityksen brändiä asiakasta puhuttelevampaan suuntaan. Brändiuudistukseen liittyviä toimintoja on monenlaisia ja sen mukana voi tulla myös muita organisaatioon liittyviä muutoksia.

Tutkimuksen tapausyrityksessä on ollut aiemmin vahva suomalainen yrityskulttuuri, joka on koettu turvalliseksi ja selkeäksi, mutta myös jämähtäneeksi ja aikaansaamattomaksi. Noin kaksi vuotta sitten yrityksen toimitusjohtaja vaihtui, ja nykyisen toimitusjohtajan tehtävä on ollut tulla kääntämään yrityksen suunta. Tähän suunnitelmaan on liittynyt vahvasti kokonaisvaltainen brändiuudistus, joka koskettaa yrityksen jokaista osaa. Muutokset eivät ole uusi asia yrityksessä ja edellisestä brändiuudistuksesta ei ole pitkä aika. Kuitenkin tämän brändiuudistuksen alkaessa Lumenen työntekijät olivat innoissaan ja uskoivat, että Lumenen on jo aikakin uudistua kunnolla. Brändiuudistus alkoi nopeasti ja tietyt osastot saivat nopeasti tietoa uudistuksesta. Kuitenkin monet kokivat, että uudistuksen alkuaika oli hyvin epävarmaa aikaa, ja tietoa siitä, mitä tulee tapahtumaan, ei ollut tarpeeksi saatavilla. Kuitenkin jo tässä vaiheessa työntekijät olivat hyvin ylpeitä brändiuudistuksesta, ja siitä miten Lumene on niin rohkeasti pystynyt muuttumaan ja tekemään täyskäännöksen suunnassaan.

Työntekijöiden mukaan brändiuudistuksen aikana myös organisaatiokulttuuri on muuttunut. Entinen hyvin suomalainen, selkeä, turvallinen ja ennustettava kulttuuri on vaihtunut kansainväliseen ja dynaamiseen ”beauty business” kulttuuriin. Kummassakin kulttuurissa nähdään olevan hyviä ja huonoja puolia ja nyt odotetaan, miten näiden väliltä tullaan löytämään kultainen keskitie. Muutoksen koetaan siis alkaneen, mutta sen odotetaan vielä muovautuvan tulevaisuudessa. Vaikka brändiuudistus on lanseerattu, muutoksen koetaan kuitenkin jatkuvan. Kuvio 9 kuvaa Lumenen organisaatiokulttuuria ennen ja nykyään. Näitä kuvataan pilven muotoisilla kuvioilla. Pilvien välissä on suorakulmion muotoinen laatikko,

joka kuvaa brändiuudistusta. Brändiuudistuksen läpi menevät nuolet tarkoittavat, että organisaatiokulttuuri on suurempi kokonaisuus, joka elää brändiuudistuksen läpi päätyen lopulta uuteen pilveen, eli organisaatiokulttuuriin.



*Kuvio 9 Lumenen aiempi kulttuuri, brändiuudistus ja nykyinen kulttuuri.*

Kuvioden sisällä olevat asiat ovat luokitteluni tuloksia jotka haastatteluista nostin organisaatiokulttuurien ja brändiuudistuksen näkökulmasta. Aiemmassa organisaatiokulttuurissa nousivat perinteinen suomalainen kulttuuri, konstailematon ja suora kommunikaatio, selkeä ja turvallinen työkuva sekä alituinen säästäminen. Brändiuudistuksessa taas korostui sen välttämättömyys, konkreettisten asioiden tärkeys, ihastumisvaihe ja todellisuus, ylpeys brändistä sekä rohkeus. Näihin liittyvät kokemukset ja muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisössä ja samalla muokanneet organisaatiokulttuuria. Brändiuudistuksen jälkeen organisaatiokulttuuri koettiin kansainvälisemmäksi, tehokkaammaksi mutta toisaalta sisäisessä viestinnässä nähtiin haasteita. Myös investointien tekeminen niin yritykseen kuin sen työntekijöihin nousi esiin.

Muutos aika on ollut yrityksessä haasteellista. Brändiuudistuksen kautta tulleet uudenlaiset työskentelytavat, uudet kollegat, selkeiden prosessien väheneminen ja vähäinen sisäinen

viestintä ovat aiheuttaneet konkreettisia haasteita ihmisten töihin. Kaiken lisäksi tämä kaikki on tapahtunut käytännössä alle 1,5 vuodessa, joka on todella lyhyt aika näin suurelle brändiuudistukselle. Kun haasteita koetaan liikaa, ihminen voi joutua stressitilaan ja pahimmassa tapauksessa burn outiin (Siegall & McDonald, 2004). Työntekijät eivät suoraa kokeneet haasteiden liittyvän brändiuudistukseen vaan muihin muutoksiin. Nämä muut muutokset ovat kuitenkin muutoksia, jotka ovat brändiuudistuksen vaikutuksesta tapahtuneita.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Yhä enemmän näemme tänä päivänä yrityksiä, joiden päätoiminen tehtävä on brändäys sekä brändin hallinta ja muut toiminnot, kuten valmistus, on ulkoistettu. Asiakkaat tekevät kulutuspäätöksiä tunteidensa kautta ja brändeillä on tähän vahva vaikutus. Tämän vuoksi brändeillä on paine vastata aikaansa ja puhutella kuluttajaa oikealla tavalla. Monet brändit ovatkin todenneet tarpeelliseksi uudistaa brändiään joko pienin muutoksin tai koko brändi-ilmeen uudistamisen kautta. Myös suomalainen kosmetiikka-alan yritys Lumene on päätenyt näihin toimiin. Lumene on viimeisen puolentoista vuoden aikana uudistanut, tai voisi sanoa kirkastanut, brändinsä niin tuotteiden, logon kuin myös bränditarinan osalta. Ajatus puhtaasta pohjoisen luonnosta yhdistettynä kosmetiikkaan on sama kuin aiemmin, se on vain tuotu selkeämmin ja kirkkaammin esiin nykyaikaisella tavalla.

Brändiuudistus on iso organisaatiomuutos, ja erityisesti Lumenen tapauksessa, kun muutos koskettaa yrityksen kaikkia osa-alueita, heräsi myös kysymys, mitä tämä brändiuudistus tekee yritykselle, sen työntekijöille ja organisaatiokulttuurille. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella brändiuudistusta muutoksena yrityksessä ja erityisesti sitä, onko sillä yhteyttä organisaatiokulttuuriin. Tavoitteena oli ymmärtää paremmin brändiuudistuksen seurauksia organisaatiokulttuurin ja erityisesti sen muutoksen näkökulmasta sekä työntekijöiden käsityksiä tästä. Tähän tavoitteeseen pyrin pääsemään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

1. Millainen rooli brändiuudistuksella on organisaatiokulttuurimuutoksessa?

Tarkensin päätutkimuskysymystä seuraavalla alatutkimuskysymyksellä

2. Millaisia ovat työntekijöiden käsitykset brändiuudistuksen vaikutuksista organisaatiokulttuurimuutokseen?

Lähdin selvittämään vastauksia näihin kysymyksiin aluksi kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa käsitelin organisaatiokulttuuria ja sen muutosta toisena isompana aiheena. Käsitelin organisaatiokulttuurimuutoksesta sen periaatteet sekä prosessin. Organisaatiokulttuurimuutos on käytännössä organisaatiomuutoksista haastavampi, sillä sen kontrolloiminen ei ole yksinkertaista. Toisin kuin joitakin organisaatiomuutoksia, organisaatiokulttuurimuutosta ei voi vain aloittaa ja toimeenpanna, toisaalta sitä ei myöskään voi estää tapahtumasta. Tämä johtuu siitä, että organisaatiokulttuuri muuttuu kokemusten ja kulttuurinjäsenten uskomusten myötä ja on näin kokoaikaisena jatkumona. Organisaatiokulttuurimuutosprosessi alkaa siitä, että yrityksen yhteiskunnalliset arvot muuttuvat. Tämä johtaa siihen, että organisaatiokulttuuri ei ole enää linjassa arvojen kanssa, jolloin se alkaa muuttua. Jos muutos on tahallinen, määritellään mihin suuntaan kulttuuri halutaan muokata, jonka jälkeen erilaiset toiminnot joko edistävät tai haittaavat kulttuurin kehittymistä. Jotta kulttuurista tulisi pysyvä kulttuuri, tulee sen kehittymistä estäviä tekijöitä ehkäistä yrityksessä. (Chernatony & Cottam, 2008, 18.) Tällaisia estäviä tekijöitä ovat esimerkiksi, että avaintoimijat eivät tue muutosta tai uuden ja vanhan kulttuurin yhteentörmäys (Smith, 2003). Organisaatiokulttuurimuutos tapahtuu yleensä toisen organisaatiomuutoksen kanssa samaan aikaan (Smith, 2003).

Kirjallisuuskatsauksessa käsitelin brändiuudistusta käsitteenä, sen toteuttamisen periaatteita sekä brändiuudistuksen prosessia. Hatch ja Schultz (2003) esittävät, että brändi muodostuu kolmesta osa-alueesta: visiosta, imagosta ja kulttuurista. Menestyäkseen ja ollakseen uskottava ja asiakkaita puhutteleva, brändin tulee sisältää vahvasti kaikki nämä kolme osa-aluetta. Kun brändiä lähdetään uudistamaan, näiden kolmen osa-alueen huomioiminen tasaisesti on erittäin tärkeää. Ilman näiden tasapainoa, toisen osa-alueen korostuminen saattaa viedä brändiä negatiiviseen suuntaan. Jo tämä Hatchin ja Schultzin teoria osoittaa, että brändillä ja organisaatiokulttuurilla on olemassa yhteys. Tähän ajatukseen pohjautuen Miller, Merrilees ja Yakamova (2014) esittävät brändiuudistuksen prosessin. Tähän kuuluu 3 aktiivista vaihetta: brändin uudelleen visiointi, brändiuudistuksen strategian toteuttaminen sekä sidosryhmien vakuuttaminen. Hatchin ja Schultzin (2003) kolme osa-aluetta tulevat siis esiin tässäkin teoriassa erittäin selvästi ja se tukee myös brändin ja organisaatiokulttuurin yhteyttä.

Kirjallisuuskatsaus siis jo osoittaa, että brändiuudistuksella ja organisaatiokulttuurilla on yhteys. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen halusin kuitenkin vielä tarkentaa, millainen brändiuudistuksen rooli todellisuudessa on organisaatiokulttuurissa, ja tätä varten tein viisi teemahaastattelua yrityksessä, jossa juuri on käyty läpi laajabrändiuudistus. Haastattelin Lumenen työntekijöitä, jotka ovat toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä. He kaikki ovat olleet yrityksessä jo ennen brändiuudistuksen alkua ja ovat nähneet koko brändiuudistuksen matkan. Haastattelut osoittivat, että muutos organisaatiokulttuurissa on alkanut, mutta se ei ole vielä valmis. Haastateltavat eivät suoraan mieltäneet brändiuudistusta organisaatiokulttuuriin vaikuttaneeksi tekijäksi, mutta ne asiat ja muutokset, jotka koettiin vaikuttaneen organisaatiokulttuuriin, olivat asioita ja muutoksia, jotka johtuivat brändiuudistuksesta. Tämä tulos tukee siis ajatusta, että brändiuudistus on organisaatiomuutos, jonka toimet ja siihen liittyvät muutokset voivat laukaista organisaatiokulttuurimuutoksen. Brändiuudistukseen liittyvät muutokset ovat kuitenkin haastateltujen mukaan muokanneet organisaatiokulttuuria, eli muutos on alkanut. Havaittavissa oli kuitenkin myös uuden ja vanhan kulttuurin yhteentörmäystä, joka on yksi organisaatiokulttuurimuutoksen este. Jos este käy liian suureksi, tämä tarkoittaa, että kulttuuri ei tule elämään yrityksessä pitkään.

Vastauksena siis tutkimuskysymyksiini voin todeta, että brändiuudistuksen rooli organisaatiokulttuurimuutoksessa voi olla hyvinkin merkittävä. Siinä missä kulttuuri vaikuttaa brändiin, myös suuri brändiuudistus voi vaikuttaa hyvinkin suuresti yrityksen organisaatiokulttuuriin ja laukaista siinä muutoksen. Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, miten organisaatiokulttuuriin suhtaudutaan brändiuudistusta suoritettaessa.

## **5.2 Tieteellinen kontribuutio**

Brändit ja organisaatiokulttuuri ovat yleisesti tutkittuja aiheita ja niistä löytyy paljon julkaisuja. Kuitenkin kun käsittelemme molempia muutoksen näkökulmasta ja etsimme vielä niiden yhteyttä, on julkaisuja jo huomattavasti vähemmän. Tässä tutkimuksessa halusin kuitenkin keskittyä juuri tähän ilmiöön ja jättää brändin ja organisaatiokulttuuriin itsessään



käsitteinä vähemmälle tarkastelulle. Tämä tutkimus tukee Smithin (2003) organisaatiokulttuurimuutoksen teoriaa siltä osin, että organisaatiokulttuurimuutos tapahtuu usein toisen organisaatiomuutoksen kanssa samaan aikaan. Samalla se korostaa kulttuurin tärkeyttä brändin rakentamisessa ja muuttamisessa. Tämä tutkimus on eräällä tavalla vahvistaa aiempia brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurin yhdistäviä julkaisuja uudella laadullisella, oikeaan yritystapaukseen perustuvalla tutkimuksella.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsittelin brändiuudistusta sekä organisaatiokulttuurimuutosta sekä näiden mahdollisuuksia ja esteitä. Kirjallisuuskatsauksen lopputuloksena tein oletuksen, että brändiuudistus ja sen vallitsevat mahdollistajat ja esteet aiheuttavat yrityksessä yhteiskunnallisten arvojen muutoksen, joka aloittaa yrityksessä organisaatiokulttuurimuutoksen. Organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajista ja esteet määrittelevät organisaatiokulttuurimuutoksen onnistumisen. Haastattelujen tulosten perusteella kumpikin näistä muutoksista on tapahtunut tai on tapahtumassa tapausyrityksessä, jonka vuoksi oli tärkeää katsoa näitä esteitä ja mahdollistajia myös vierekkäin yhtä aikaa. Tämän vuoksi kokosin alla olevaan taulukkoon 3 brändiuudistuksen sekä organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajat ja esteet Millerin ym. (2014) ja Smithin (2003) artikkelien pohjalta.

*Taulukko 3 Brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajat ja esteet. Mukailten Miller, Merrilees & Yakamova, 2014; Smith, 2003.*

	BRÄNDIUUDISTUS	ORGANISAATIOKULTTUURIMUUTOS
MAHDOLLISUDET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva brändiuudistuksen johtaminen</li> <li>• Brändiymmärryksen kehittäminen</li> <li>• Sisäinen brändäys</li> <li>• Brändiominaisuuksien jatkuvuus</li> <li>• Sidosryhmä koordinointi</li> <li>• Integroitu markkinointiohjelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksesta ja innovaatiosta palkitaan</li> <li>• Muutostoiminnot pidetään pieninä ja hallittavina</li> <li>• Projektiin nimitetään omistautunut ja siihen kykenevä tiimi</li> <li>• Näkyvä tuki muutoksen edistäjältä koko projektin ajan</li> <li>• Edistymistä mitataan ja julkistetaan</li> </ul>
ESTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsevaltainen brändiuudistus</li> <li>• Sidosryhmä jännitteet</li> <li>• Kapea brändivisio</li> <li>• Vajaa tutkimus</li> <li>• Vajaa asiakkaan huomioiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen edistäjän lähtö</li> <li>• Toimittajien epäonnistuminen toimittaa ajoissa</li> <li>• Avaintoimijat eivät tue muutosta</li> <li>• Organisaatiokulttuurimuutos törmää vanhan kulttuurin kanssa</li> <li>• Suunnitelma ja tavoitteet puuttuvat</li> </ul>

Nämä mahdollistajat ja esteet ovat merkittävässä roolissa niin brändiuudistuksen kuin myös organisaatiokulttuurimuutoksen onnistumisessa. Brändiuudistusta tehtäessä tulisi arvioida muutoksessa vaikuttavat mahdollisuudet ja esteet sekä näiden mahdollisuudet muuttaa yrityksen yhteiskunnallisia arvoja. Tapausyrityksessä tärkeässä roolissa oleva brändiuudistuksen mahdollistaja, vahva brändiuudistuksen johtaminen, on ollut muuttamassa myös yrityksen yhteiskunnallisia arvoja.

Brändiuudistuksen aikana koettiin suuria muutoksia tapahtuneen yrityksen sisällä niin konkreettisesti kuin myös organisaatiokulttuurissa. Tällaisia muutoksia olivat muun muassa ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaaminen, työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen, yhteistyö eri osastojen kanssa, investointihalukkuus sekä työtahti. Nämä tulokset tukevat myös Goverin ym. (2014) löytämiä työntekijöiden käsityksiä organisaatiokulttuurimuutoksen aloittajista. Erityisen selkeä yhteys oli ihmisten vaihtuvuuden ja johtamistavan muutoksen välillä. Nämä muutokset aiheuttavat uusia ja erilaisia kokemuksia aiempaan tilanteeseen verrattuna. Esimerkiksi se, että kaikki työntekijät eivät istu samassa toimistossa ja puhu samaa kieltä äidinkielenään tuo lisää haastetta kommunikointiin. Tähän on löydettävä uusia tapoja ja se vaatii toteuttelua työntekijöiltä. Toisaalta taas työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen tuo mukanaan uusia odotuksia ja viestintätapoja, kuten Whatsapp, joka tekee työntekijöistä helpommin saavutettavissa olevia.

Nämä tapahtuneet muutokset tukevat ajatusta, että brändiuudistus ja siinä vaikuttavat mahdollistajat, kuten vahva brändiuudistus johtajuus, ovat vaikuttaneet yrityksen yhteiskunnallisiin arvoihin. Vaikka kaikkia näitä muutoksia haastateltavat eivät suoraa kokeneet brändiuudistukseksi, ne ovat muutoksia, jotka ovat tapahtuneet brändiuudistuksen mahdollistamiseksi ja joilla on yhteys brändiuudistuksen mahdollistajiin ja esteisiin.

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on jo mainittu, organisaatiokulttuuri muuttuu, kun yrityksen työntekijät alkavat elää muutosta ja kokemuksia syntyy. (Schein, 2003, 334–335.) Tällaiset muutokset ja se, miten ne toteutuvat ja toistuvat päivittäisessä toiminnassa kokemuksina, vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Tapausyrityksessä tapahtuneet muutokset ovat olleet niin vaikuttavia, että niistä syntyneet kokemukset ovat alkaneet muokata organisaatiokulttuuria, vaikka se ei ole ollut julkilausuttu tarkoitus. Koska organisaatiokulttuurimuutokseen ei ole täysin varauduttu, ei ole osattu myöskään kiinnittää huomiota organisaatiokulttuurimuutosta tukeviin mahdollisuuksiin tai sitä haittaaviin esteisiin. Koska alkanut organisaatiokulttuurimuutos perustuu brändiuudistusta varten tehtyihin muutoksiin, ei ole myöskään selvää, onko kulttuuri muokkautumassa haluttuun suuntaan. Yrityksen brändin vuoksi olisi tärkeää, että organisaatiokulttuuriin ja sen muuttumiseen kiinnitetäisiin huomiota, jotta se ei ala tahattoman muutoksensa vuoksi ilmenemään brändissä negatiivisesti.

### **5.3 Käytännön implikaatiot**

Tästä tutkimuksesta on myös käytännön hyötyä liike-elämälle. Toisaalta tutkimus antaa suuntaa tutkimuksen tapausyritykselle, millaisessa tilanteessa organisaatiokulttuuri tällä hetkellä on ja mihin suuntaan sen kanssa tulisi edetä. Toisaalta tutkimus on myös hyödyllinen yrityksille, jotka suunnittelevat brändiuudistusta. Tutkimuksessa annetaan konkreettisia asioita, mihin niin brändiuudistuksessa kuin myös organisaatiokulttuurimuutoksessa tulisi kiinnittää huomiota, ja miten nämä täytyy huomioida yhdessä.

Vaikka brändiuudistus ja organisaatiokulttuuri muutos ovat erillisiä ja isoja organisaatiomuutoksia, on niillä yhteys toisiinsa. Erityisesti brändiuudistuksessa, joka koskettaa koko yritystä laajasti, on otettava huomioon, että brändiuudistuksen eteen tehtävät

muutokset vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin. Kun muutoksia on tarpeeksi ja ne synnyttävät kokemuksia, myös organisaatiokulttuurimuutos käynnistyy. Jos tätä ei oteta huomioon brändiuudistusta tehtäessä, on vaarana, että organisaatiokulttuuri lähtee kehittymään eri suuntaan kuin mitä on tarkoitus. Tässä tapausyrityksessä organisaatiokulttuurissa ilmeni haastateltavien mukaan yhteentörmäystä vanhan ja uuden organisaatiokulttuurin välillä, sekä epäselvyyttä siitä, millaista organisaatiokulttuuria tavoitellaan. Nämä ovat esteitä organisaatiokulttuurimuutokselle, joka tarkoittaa, että kulttuuri saattaa jäädä lyhytaikaiseksi. Toisaalta, koska organisaatiokulttuurimuutosta ei ole tahallisesti aloitettu, tämä saattaa olla myös positiivinen asia. Vaikka organisaatiokulttuurimuutos ei vielä olisikaan ollut tarkoituksellinen, se on jo selvästi käynnissä. Kulttuurin muuttuminen brändiuudistuksen muutosten myötä on saanut aikaan vaikutuksen kulttuurissa, eikä sitä ole helppo pyyhkiä pois. Negatiivisia kokemuksia, jotka vaikuttavat kulttuuriin, on jo tapahtunut, jonka vuoksi organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollistajiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Suurta brändiuudistusta aloitettaessa tulisi siis samalla pyrkiä suunniteltuun organisaatiokulttuurimuutokseen jolloin voidaan seurata, että kummankaan muutoksen toimet eivät sabotoi tai vie toista muutosta väärään suuntaan. Tämä tarkoittaa, että brändiuudistusta suunniteltaessa tulisi ottaa myös huomioon, miten muutos tulee vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Tämä mahdollistaa sen, että toivottu organisaatiokulttuuri tunnistetaan ja sen eteen voidaan tehdä töitä eivätkä brändiuudistuksen mahdolliset negatiiviset kokemukset eivät näin pääse suoraan vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin muutos voi myös osaltaan helpottaa brändiuudistuksen muutoksia, sillä tiedetään millaisiin toimintatapoihin, reaktioihin ja ilmapiiriin pyritään.

## 5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheita

Tieteelliset tutkimukset on aina tarkoitus tehdä mahdollisimman laadukkaasti ja sama pätee myös tässä tutkimuksessa. Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan ole yhtä laadukkaita ja siksi tutkimuksen laadukkuutta on hyvä arvioida tutkimuksessa erikseen.

Tieteellisten tutkimusten laadukkuus arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, eli saadaanko tutkimuksesta sama tulos, jos se toistetaan täysin samalla tavalla. Laadullisissa tutkimuksissa tapa mitata reliabiliteettia on juurikin toistettavuuden testaaminen. Jotta tutkimus olisi reliaabeli, tulisi toistetusta tutkimuksesta tulla sama tulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 226.) Validiteetti, eli pätevyys, taas tarkoittaa, että tutkimuksessa on käytetty sille sopivia ja oleellisia tutkimusmenetelmiä ja mittareita. Kaikki hyvät tutkimusmenetelmät ja mittarit eivät sovi kaikkiin tutkimuksiin, vaan nämä pitää tarkkaan harkitusti valita juuri kyseiseen tutkimukseen sopivaksi. Tämä vuoksi myös tutkimusmenetelmien ja mittareiden perusteleminen tutkimuksessa on tärkeää. (Hirsjärvi ym., 2007, 226–227.)

Reliaabeliuden ja validiuden arvioiminen on huomattavasti helpompaa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, mutta näiden arvioiminen laadullisissa tutkimuksissa on myös erittäin tärkeää. Tässä tutkimuksessa laadukkuus pyritään takaamaan mahdollisimman tarkalla selostuksella erityisesti metodologia kappaleessa. Aineiston keruu, käsittely ja analysointi on pyritty selventämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja todenmukaisesti. Tämän vuoksi myöskään lainauksia ei ole käännetty kirjakielelle, vaan aitouden säilyttämiseksi pidetty puhekielisessä muodossa. Aineistoa kerätessä päädyttiin haastatteluissa määrään, jossa haastattelut alkavat muistuttaa toisiaan, eli saturaatio tavoitettiin. Tämä tarkoittaa, että haastatteluissa ei tullut enää esiin uusia tulosta mullistavia asioita, vaan ne tukivat muiden haastattelujen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 89.)

On kuitenkin otettava huomioon, että tässä tutkimuksessa on käsitelty vain yhtä yritystä ja sen organisaatiomuutoksia. Tapausyrityksen brändiuudistus on ollut huomattavan suuri ja se on koskenut koko yritystä. Kaikki brändiuudistukset eivät kuitenkaan ole näin suuria, ja on vaikea ennustaa, saataisiinko sama tulos pienen brändiuudistuksen läpikäyneessä yrityksessä.

On kuitenkin erittäin todennäköistä, että tulokset ovat toistettavissa toisessa vastaavanlaisen brändiuudistuksen käyneessä yrityksessä.

Brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurin välisen yhteyden tutkiminen on erityisen mielenkiintoista, ja se nostaa käytännön tasolla yrityksen johtamisen arvoa markkinoinnin toiminnoissa. Useat tutkimukset organisaatiokulttuurin mahdollisista hyödyistä eivät voi kaikki olla väärässä. Kun sen tärkeys ymmärretään yrityksissä, siihen aletaan kiinnittää enemmän huomiota myös muita toimintoja tehtäessä, kuten esimerkiksi brändiuudistusta.

Tätä tutkimusta tehdessä nousi esiin monia mielenkiintoisia asioita, joihin olisin halunnut kiinnittää enemmän huomiota, mutta jotka eivät tämän tutkimuksen kannalta olleet oleellisia. Tällaisia olivat esimerkiksi sekä brändiuudistuksen, että organisaatiokulttuurimuutoksen mahdollisuudet ja esteet. Olisi ollut erittäin mielenkiintoista tutkia myös näiden ilmenemistä brändiuudistuksessa. Toinen asia mitä olisi mielenkiintoista tutkia ja mikä kävi ilmi jo tutkimuksen laadun arvioinnissa, on että saataisiinko sama tulos yrityksessä, joka on käynyt läpi pienemmän brändiuudistuksen. Tällä tutkimuksella saataisiin vahvistettua tämän tutkimuksen tulosta sekä brändiuudistuksen ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä.

## LÄHTEET

Argyris, C. (2010). *Organizational traps: leadership, culture, organizational design*. Oxford University Press.

Baker, T., Hunt, T. & Hawes, J. (1999). Marketing strategy and organizational culture: a conceptual and empirical integration. *Journal of Marketing Management*, 9 (2), 32–46.

Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15, 4–19.

Bennett, P. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*, The American Marketing Association. Chicago.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12 (4), 279–300.

Chernatony, L. & Cottam, S. (2008). Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 13 –24.

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Collins.

Catanzaro, D., Moore, H. & Marshall, T. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25, 649–662.

Collins, J. & Porras, J. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd.

Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 341–350.

Frost, P., Moore, L., Reis Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

- Gover, L., Halinski, M. & Duxbury, L. (2016). Is it just me? Exploring perceptions of organizational culture change. *British Journal of Management*, 27 (3), 567–582.
- Gotsi, M. & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (4), 341 –355
- Gotsi, M., Andriopoulos, C. & Wilson, A. (2008). Corporate re-branding: is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46 (1), 46 –57
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis A. & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673–679.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, 1041–1064.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kapferer, J. (1998). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Karvinen, B. (2011). *Lumene-brändin merkitysmailma*. Vaasan yliopisto. Markkinoinnin yksikkö. Pro gradu -tutkielma.
- Kotrba, L. & ym. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65, 241–262.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press.
- Kuada, J. & Sørensen, O. (2010). *Culture and creativity in organizations and societies*. Adonis & Abbey Publishers Ltd.
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16 (3), 265-289.



Melewar, T., Gotsi, M. & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46, 600–608.

Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 537 – 552.

Moore, C. & Birtwistle, G. (2004). The Burberry business model; creating an international luxury fashion brand. *International Journal of retail and distribution management*, 32 (8), 412 – 422.

Ogbonna, E. & Harris, L. (2002). The performance implications of management fads and fashions: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 47–68.

Ott, S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove: Brooks/Cole cop.

Robbins, S. (1996). *Organizational behavior 7<sup>th</sup> edition*. Englewood cliffs: Prentice Hall.

Schein, E. (1992). *Organizational culture & leadership, 3rd edition*. USA: The Jossey-Bass business & management series.

Siegall, M. & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33 (3), 291 – 301.

Smith, M. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5), 249 – 261.

Smollan, R. (2006). Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioral responses to change. *Journal of Change Management*, 6, 143–158.

Sonenshein, S. (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53, 477 – 512.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuškej, U., Golob, U. & Podnar, K. (2013). The role of consumer–brand identification in building brand relationship. *Journal of Business Research*, 66, 53–59.

Vallaster, C. & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40, 1133–1143.

### **Muut Lähteet:**

Kauneusseminaari 2015, Cosmetics Europe, Teknokemian Yhdistys

Lumene (2017). Tarinamme. Tulostettu 20.1.2017.  
<http://www.lumene.com/fi/content/tarinamme>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

#### ORGANISAATIOKULTTUURIMUUTOS BRÄNDIUUDISTUKSESSA

1. Kertoisitko vähän omasta taustastasi, mitä teet yrityksessä ja kuinka kauan olet ollut täällä?

Lumenella on viimeisen 1,5vuoden aikana tapahtunut todella suuri brändiuudistus ja se on koskenut koko yritystä todella laajasti. Ihan tuotteista, logoon, toimistoon ja henkilöstöön. Puhutaan aluksi sinun käsityksistä tästä brändiuudistuksesta.

2. Kertoisitko vähän, millainen olo ja odotukset sinulla oli kun tämä brändiuudistus alkoi?
3. Mitkä on ollut suurimpia virstanpylväitä tai mieleen painuvimpia asioita tämän uudistuksen aikana?
4. Ja miltä tämä uudistus tuntuu sinusta nyt?

Mennään tästä takaisin aikaan ennen brändiuudistusta.

5. Kuvailisitko sen Lumenen organisaatiokulttuuria? (Avustava kysymys tarvittaessa; Mitä sinulle tulee mieleen työpäivistä, työskentelytavoista, yhteistyöstä, ilmapiiristä, tunnelmasta, ihmisistä, arvoista...?)
  - Mitä mieltä sinä olet tästä kulttuurista näin jälkikäteen?
  - Mikä oli tämän kulttuurin vahvuuksia?
  - Entä heikkous?

**6. Kerro mitä asioita sinulle tulee mieleen tämän päivän Lumenen organisaatiokulttuurista?**

- Jos mietitään sitä suuntaa minne Lumene yrityksenä on menossa, onko tämän hetkinen organisaatiokulttuuri linjassa sen kanssa? Miksi?
- Mitä vahvuuksia ja heikkouksia näet sillä olevan?

**7. Mistä olet erityisen ylpeä Lumenessa?**

**8. Haluaisitko kertoa vielä jotain muuta Lumenen brändiuudistukseen tai organisaatiokulttuuriin liittyen?**

Kiitos!